

7 العيش و فقاً للعادات

توزيع : هنا سحر الأزيكية
أكبر مكتبة رقمية

قصص للشجاعة والإلهام

ستيفن آر. كوفى

مؤلف كتاب العادات السبع
للناس الأكثر فعالية

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore...
...تحت إشراف وزارة الثقافة...

العادات السبع

العادة الأولى، كن مبادراً

المبادرة تتجاوز مجرد البدء بالفعل؛ فهي تتضمن قبول مسئولية سلوكياتنا (في الماضي والحاضر والمستقبل) واتخاذ القرارات وفقاً للمبادئ والقيم، وليس بحسب الحالات المزاجية والظروف الخارجية. إن المبادرين أدوات مساعدة على التغيير، ويقررون ألا يكونوا ضحايا، ولا يتصرفون بدافع من رد الفعل، ولا يلقون باللوم على الآخرين. وهم يقطعون هذا من خلال تطويرهم وتوظيفهم لأربع مراهب إنسانية خاصة بالبشر دون غيرهم من المخلوقات، وهي: الوعي بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة - من خلال اتباع أسلوب التغيير من الداخل للخارج. إنهم عازمون على أن يكونوا القوة الإبداعية في حياتهم، وهذا أهم قرار قد يتخذه أي شخص.

العادة الثانية، ابدأ والغاية هي ذهك

كل شيء يوجد مرتين، حيث يوجد في ذهن شخص ما أولاً، ثم يتجسد في الواقع ثانياً. يشكل الأفراد والعائلات وفرق العمل والمؤسسات مستقبلهم من خلال خلقهم صورة ذهنية وهدفاً لأي مشروع، إنهم لا يتركون حياتهم تمر يوماً بعد يوم دون أن يكون في أذهانهم هدف واضح، حيث يتعرفون ذهنياً ويلزمون أنفسهم بالمبادئ والقيم والعلاقات والأهداف الأهم بالنسبة لهم. وجملته الرسالة هي أعلى صور الإبداع العقلي التي يتوصل إليها أي شخص أو عائلة أو مؤسسة، وهي القرار الأساسي لأنها تحكم غيرها من القرارات الأخرى. إن أساس القيادة هو إيجاد ثقافة تقوم على رسالة ورؤية وقيم مشتركة.

العادة الثالثة، ابدأ بالأهم قبل المهم

إن ترتيب الأولويات هو الخلق الثاني أو التجسد المادي لأي شيء، وهو ينظم وينفذ الخلق الذهني (هدفك، ورؤيتك، وأهدافك، وأولوياتك الأكثر أهمية). إن الأشياء الثانوية ليست لها الأولوية، والأولويات لا تأتي في المركز الثاني. يركز الأفراد والمؤسسات على الأشياء الأهم، سواء كانت هذه الأشياء عاجلة أم لا. وأهم شيء هو أن تحرص على أن تجعل الشيء المهم هو المهم دائماً.

العادة الرابعة، تفكير مكسب / مكسب

إن التفكير بأسلوب تحقيق المكسب لجميع الأفراد هو إطار عقلي وعاطفي يعمل على تحقيق المصلحة المتبادلة، ويقوم على الاحترام المتبادل في كل التعاملات. إنه تفكير من منظور الوفرة - أي وجود "قطيرة" يزداد حجمها دائماً، ووفرة في الفرص والثروة والوارد - وليس من منظور الندرة والتنافس العدائي. إنه ليس تفكيراً أنانياً (مكسب/ خسارة) وليس تفكيراً بعقلية الضحايا (خسارة/ مكسب). في حياتنا العائلية وفي العمل يفكر الناس بأسلوب الاعتمادية المتبادلة - أي بعقلية "نحن"، وليس "أنا"، ويشجع التفكير بعقلية مكسب / مكسب على حل الصراعات، ويساعد الأفراد على البحث عن حلول تفيد كل الأطراف. إنه مشاركة في المعلومات والقوة والتقدير والمكافآت.

العادة الخامسة، اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون.

عندما نستمع للآخرين بنية فهمهم وليس بنية الرد عليهم، فإننا نبدأ عملية التواصل الحقيقي، وبناء العلاقات: لأن الآخرين عندما يشعرون بأننا قد فهمناهم يشعرون بأننا نؤكد لهم ونقبرهم، فنقل دفاعاتهم، وتصبح فرص للتحدث بصراحة والفهم أكثر سهولة وتلقائية. إن محاولة فهم الآخرين تحتاج لطيبة قلب، أما محاولة جعل الآخرين يفهمونا، فتحتاج لشجاعة، وتكمن الكفاءة في إحداث التوازن بين الأمرين.

العادة السادسة، التكاتف

يركز التكاتف على التوصل لبديل ثالث - ليس ما أريده أنا، وليس ما تريده أنت، بل شيء ثالث أفضل مما يريده كل منا. والتوصل لهذا البديل ينتج عن الاحترام المتبادل - عن فهم، بل والاحتراف بالخلافات لدى الطرف الآخر أثناء حل المشاكل، والاستفادة من الفرص المتاحة. تزدهر الفرق والعائلات التي تمارس التكاتف على مواضع القوة الفردية لأفرادها، بحيث يصبح لكل أكبر من مجموع أجزائه. ومثل هذه العلاقات والفرق لا تلجأ للمعدائية الحماائية (1 + 1 = 0)، ولا يرضون بالتنازلات (1 + 1 = 0.5)، بل ولا يرضون بالتعاون العادي (1 + 1 = 2)؛ بل يتوصلون للتعاون الإبداعي (1 + 1 = 3 أو أكثر).

العادة السابعة، اشحن المنشار

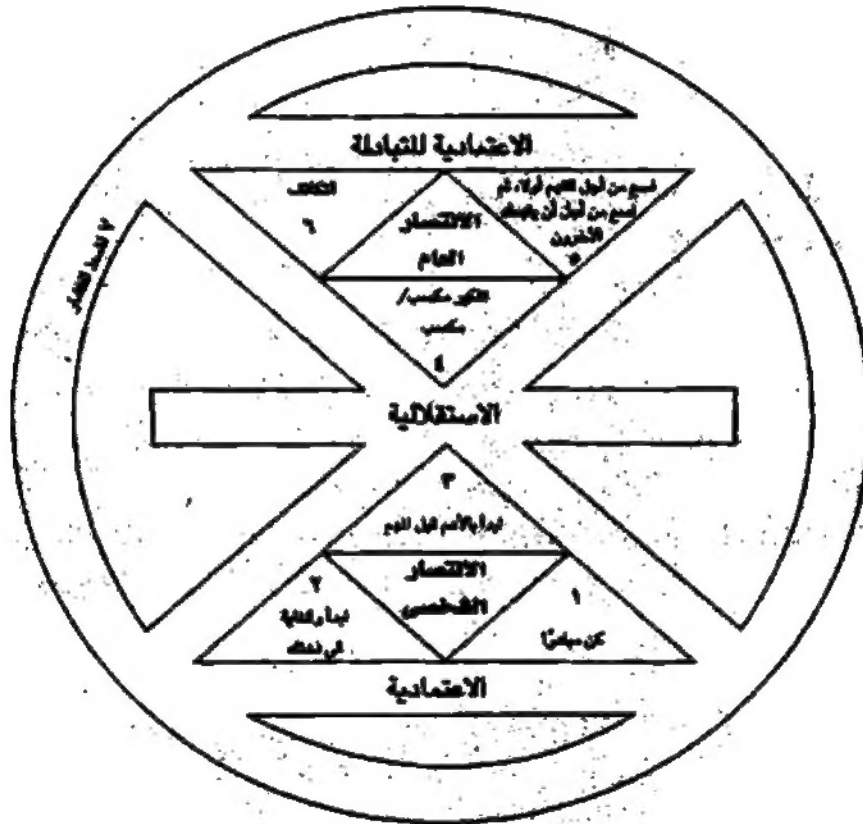
تركز عادة شحن المنشار على التجديد الدائم لأنفسنا في أربعة جوانب أساسية في الحياة هي: الجانب البدني، والجانب الاجتماعي أو الانفعالي، والجانب العقلي، والجانب الروحي. وهذه العادة تزيد من قدرتنا على أن نلتزم بالعبادات الأخرى لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وبالنسبة للمؤسسات، فإن العادة السابعة تؤسس للرؤية، والتجديد، والتطوير المتواصل، وتحصن من الإجهاد والاضطراب، وتضع المؤسسة على مسار مساعد جديد للنمو. وبالنسبة للعائلة، فإن هذه العادة تزيد من فاعلية العائلة من خلال ممارسة أنشطة فردية وعائلية منتظمة مثل ترسيخ عادات تدعم روح التجديد في العائلة.

الرصيد المصرفي الانفعالي

الرصيد المصرفي الانفعالي هو صورة مجازية للتعبير عن مدى توافر الثقة في أية علاقة. والثقة في العلاقات بين الناس شيء أشبه برصيد مصرفي يضيف إليه الأفراد أو يسحبون منه. ثمة سلوكيات، مثل فهم الآخرين قبل جعلهم يفهمونا، والتحلي بالطيبة، وتقديم الوعود والالتزام بتنفيذها، وعدم اغتيال الشخص غير الموجود، كلها أمور تزيد من رصيد الثقة. أما اللسوة، وعدم الالتزام بالوعد، واغتيال الأشخاص غير الموجودين فإنها تقلل رصيد الثقة في العلاقات أو قد تؤدي إلى نفاذه تماماً.

النموذج

النموذج هو نظرة الفرد للعالم، والتي ليس من الضروري أن تمثل الواقع. إنه خارطة، وليس الأرض التي تمثلها هذه الخارطة. إنه الحساسات التي نرى من خلالها كل شيء، والتي تتشكل بحسب التنشئة والتربية التي تلقيناها وخبراتنا للتركة، وقراراتنا.







للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على:
jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة وإحتمال وجود عدد من الترجعات والتفسيرات المختلفة لكلمات ومعارف معينة، فإننا نطرح بكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونظلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات متضمنة متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه المالية أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

**Copyright ©1999 by Franklin Covey/Phd co.
All rights reserved.**

Franklin Covey/Phd. and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey co. and their use is by permission. This book is the proprietary work of Franklin Covey co. Many terms in this book, including the title, are trademarks of Franklin Covey co. Any unauthorized use of this copyrighted material or use of any these terms in relation to goods and/or services (including seminars, workshops, training programs, classes, etc.) is prohibited without the express written permission of the owner.

**ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2012. All rights reserved.**

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal. Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة النواة المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو النسخ على تلك. نتمنى لكم جميعاً تحقيق أهدافكم والتفكير.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ +٩٦٦ - فاكس ٤٦٥٦٢٦٢ +٩٦٦

LIVING

THE

** معرفتی **
www.ibtesama.com

HABITS

Stories of Courage and Inspiration

STEPHEN R. COVEY

Author of *The 7 Habits of Highly Effective People*

من إصدارات فرانكلين كوفى أيضا.

العادات السبع للناس الأكثر فعالية *

القيادة المركزة على المبادئ *

إدارة الأولويات *

التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية *

العادات السبع للأمر الأكثر فعالية *

العادات السبع للمراقبين الأكثر فعالية *

نجاحات عظيمة يومية *

"أهدي هذا الكتاب إلى كل من شاركوني بسخاء بما لديهم من قصص -
أكثر بكثير من القصص التي يعويها هذا الكتاب".



شكرو وتقدير

أود أن أعبر عن امتناني لمئات الناس الذين أسهموا في إخراج هذا الكتاب إلى النور، وأخص بالشكر كلاً من:

- "بويد كريج" على إدارته الرائعة للمشروع الكامل لإخراج هذا الكتاب. فمن خلال قدرته الصائبة على التمييز، ومعاييره العالية، ورقته ولطفه اللذين قلما نجد لهما مثيلاً، منحنا "بويد" إشارة البدء. بالإضافة إلى تنظيمه لماراثون هذا الكتاب، فقد شارك بنفسه في المدو فيه.
- "ويس سميث" على قدرته الصحفية، ومواهبه في التحرير التي تجسدت في العديد من القصص الكبرى في هذا الكتاب.
- "تيسا ماير سانتيجو" على تحريرها القصص بطريقة تحافظ على روح وأسلوب، وقصد رواية هذه القصص.
- "ليا بايلي"، و"أنى أوزوالد" على تكريسهما جهودهما لأبعد مدى في التنسيق والمساعدة في كل أنشطة إنتاج هذا الكتاب. إنهما شخصيتان متمدنتا المهام فعلاً، ويحولان الأفكار إلى واقع!
- "ديف كول"، و"تاى جيبسين" على ما يتمتعان به من مهنية، وقدرة فنية، وحكمة، وهما ينتميان إلى فريق التصميم الذى بلغ المستوى الأرقى عالمياً.
- "جانيت سومر"، و"جانين بالوك"، و"توفى هاريس"، و"بيا جيبسين"، و"كولين كوفى براون"، و"جيم كروالى"، و"ديفيد هاتش"، و"لورين ديتريل"، و"ديفيد هاريس"، و"ريتشارد هاموند" على مساعدتهم في مقابلة من أسهموا في هذا الكتاب، وتحرير القصص الواردة فيه، وتجميع العناصر الأساسية للكتاب.

- "جانييتا أندرسين"، و"رويس كروجر"، و"براندون هاردينج"، و"جاكي بيترسون" على رؤيتهم والتزامهم بتقديم قصص ملهمة على المستوى العالمي في هذا الكتاب.
- "كريستي بريزينسكي"، و"كيري سايتس" على مهارتهما الفائقة في كتابة المسودات وإدارتهما للمواقف الصعبة دائماً.
- "باتي بالات"، و"نانسى ألدريدج"، و"دارلا سالين"، و"كيري جينسون"، و"ليا بايلي" - العاملین بمكثي، والذين كانوا القوة المحركة الدائمة الممكة لكل ما أقوم به من عمل. إنهم - كفريق - يمثلون نماذج حية للمبادئ التي تقوم بتدريسها.
- "جريج لينك"، و"ستيغن إم. آر. كوفي" على دعمهما ونصيحتهما المتواصلين.
- "ديبرا لاند"، و"لورا إلتسون"، و"ميليسا آدا"، و"رودنا براون" - فريق العلاقات العامة العامل معنا - على عملهم المتقاني الرائع.
- "برينت بيترسون"، و"تهم بوتهيل" على ما قدما لنا من معلومات عن قياس أثر العادات السيخ.
- "جيني سارانتيس"، و"رون ثيرمان" على المساعدة القانونية والدعم الذي قدما لنا.
- "رايان بارك" وفريق النسخ والمراسلة العامل معنا على بشاشتهم في فعل كل ما يلزم لإنجاز هذا العمل.
- "دومينيك أنفونسو"، وباقي فريق التحرير والإنتاج بدار نشر سايمون آند شوستر - شركائنا في النشر منذ زمن طويل.

- "جان ميللر" - وكيلي الأدبي - على الطاقة والدعم اللامحدودين اللذين قدمهما.
- كل زملائي ومساعدتي في شركة فرانكلين كوفي على تكريسهم لجهودهم - كل منهم بطريقته المتفردة الحيوية - لمساعدة الملايين من البشر على تحقيق "الأشياء الأكثر أهمية".
- وختامًا - وقبل كل شيء - أشكر أسرتي التي كان أفرادها مصدرًا دائمًا للنور، والبهجة والإلهام، والحب غير المنقطع بالنسبة لي.



المحتويات

١	تحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب
٩	الفرد
١١	الشجاعة اللازمة للتغيير
١٢	كيف أهدر حياتي؟
١٥	الانتقال للريف
١٧	لا يفوت أولئك التغيير أبدًا
١٩	الحياة من أجل اليوم
٢٤	محل الزهور
٢٧	كابوس حياتي
٣٠	أنت ناجح... ولكن هل أنت سعيد؟
٣٢	قصة سجين
٣٩	البحث عن التوازن في الحياة
٤٠	غرفة ٦٠٢ بوحدة الرعاية الحرجة في قسم الأورام
٤٢	أبي... أريدك أن تكون معالي
٤٥	ليلة الأرماء: جلست مع والدتي
٤٧	لقد نظرت في المرأة، فوجدت مهووسًا بالسيطرة
٥٠	الزيارة المفاجئة
٥٢	خطة تعالي "ستفاني"
٥٦	العائلة
٥٩	تربية الأطفال
٦٠	لأن...
٦٢	الضربة على الرأس
٦٥	أستطيع أن أحدد شكل حياتي
٦٧	الملصق الخاص بمائلتنا
٦٩	لن أذهب للمدرسة أبدًا بعد الآن
٧٢	أبي... أريد أن أذهب للحمام
٧٤	أذهب إلى فراش نومك
٧٦	حجر الجد
٧٧	السجل

٨٣	تربية الأبناء المراهقين (أم توى أنهم من يريوتنا؟)
٨٤	أول صدمة عاطفية
٨٥	المصارعة
٨٩	الصمت من ذهب
٩١	أسوأ مباراة في حياتي
٩٣	أحذية الجولف ذات النعل الناعم
٩٤	المراهق المدمر
٩٧	حديث القلب للقلب الذي كنت أقدّمه
١٠١	أنت تقولين "لا" دائماً
	هل يضايقك أن تتحدث مع ابنك ذات الستة عشر عاماً فلا ترد عليك إلا
١٠٣	بكلمة واحدة؟
١٠٧	تربية الصبيان على المشب
١١٠	هل تفعل هذا من أجل ضلّ يا أبي؟
١١٥	الزواج: تقدير الاختلافات
١١٦	الاحترام بالاختلافات
١٢٠	البرنامج الرياضي
١٢٢	الحب فعل متواصل
١٢٤	الصوبة
١٢٦	زوجي غير المراهق
١٢٨	مزج الرماثل
١٣١	السيدة النسالة
١٣٢	المجتمع والتعليم
١٣٥	بناء المجتمع
١٣٧	"بريندا كروز إيهارت": مؤسسة مؤسسة الأمل للأطفال
١٤٢	"ستون"
١٤٥	رجل الدين
١٤٩	موروث الخدمة والتواضع
١٥٣	التماويل الإبداعى للمدرّب
١٥٥	إنقاذ كثر تاريخي
١٥٩	ساوڤ بند - إنديانا: التوصل لمجتمع أفضل عبر الأجيال

١٦٩	موسم العودة للمدارس
	"شارلي دوكسي - ستوكيل"، مدرسة الصف السادس بمدرسة مونت
١٧١	هيستا الابتدائية
١٧٦	مواجهة المأساة
١٧٨	التخلص من كل تلك "السلطات"
١٨٢	تلاميذ، أم عملاء؟
١٨٦	حاول أن تطرد المدرس الثابت فحسب
١٨٩	هذا الفصل... ملكي
١٩٨	مكان العمل
	زيادة التأثير
٢٠١	
٢٠٢	تسمون يوماً
٢٠٤	عندما تقتل النظرات
٢٠٦	لقد حاولت الإساءة إليك لشهور
٢٠٨	ألا تحب العمل هنا؟
٢١٠	إدمان النهم
٢١٣	الإدارة: تفكير مكسب / مكسب
٢١٤	خمسون عاماً من الولاء
٢١٧	اصبر... فإنهم يتعلمون
٢١٩	سؤال بليون دولار
٢٢١	حسن أدامك، ولا تفتت عملك
٢٢٢	إخلاق الفرع
٢٢٦	الموظفة المشاغبة
٢٣٠	"بيل فايفر": المدير العام لشركة Cosmos Pine Foods
٢٣٢	تمت الصفقة
٢٣٥	إيجاد البديل الثالث

٢٤٢

قيادة المؤسسات

"كولين هول": رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة Wooltru بجنوب

٢٤٤

إفريقيا

٢٥١

"دوج كونانت": رئيس شركة Nabisco

٢٦١

"بيت يودرولت": رئيس العمليات بشركة Hard Rock Cafe

٢٦٥

"كريس تيرنر": المسئولة المتعلمة بشركة زيروكس بفرنس سهرمسز

٢٧٤

"جاءك ليتل": الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة شل النفطية

٢٨٠

"مايكل باسييس": رئيس كلية Olivet College

٢٨٧

"وود ديكسون": الرئيس التنفيذي لشركة Dickinson Theatres

٢٩٤

"جون نويل": الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات Noel Group

٣٠٥

شارك بلمصنك

٣٠٧

أسئلة توجه لي كثيرًا

٣١٥

قياس الأثر

٣١٧

نهضة عن شركة فرانكلين كوفلي



تحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب

هذا الكتاب كتاب للقصص - قصص لأشخاص من كل مناحي الحياة أثناء تعاملهم مع التحديات الكبيرة في عملهم، ومجتمعاتهم، ومدارسهم، وعائلاتهم، وكذلك بداخل أنفسهم - ويوضح كيفية تطبيق هؤلاء الناس للمبادئ الواردة في كتاب *المعادن السبع للناس الأكثر فاعلية* في التعامل مع هذه التحديات، والنتائج الرائعة التي حققوها.

وماذا ستفعل هذه القصص لك؟ إذا كنت قد قرأت كتاب *المعادن السبع*، فسوف تجد هذه القصص فهمك لتلك المعاديات والتزامك بها، وربما - وهو الأكثر أهمية - أثارت لديك أفكاراً جديدة لأساليب إبداعية لتطبيق هذه المعاديات حتى تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهك بنجاح.

أما إن لم تكن قرأت كتاب *المعادن السبع*، فسوف تجد هذه القصص ثقتك في قدراتك وحكمتك الباطنية. وأنا واثق من أن هذه القصص سوف تلهمك شعوراً بالإثارة، وبمعرفة وتقدير ما تتمتع به من حرية وقدرة وقوة - كما فعلت معي.

ومع ذلك، فربما كان يجدر بي أن أقدم لك اعترافاً قبل أن أواصل الكتابة. إنني لم أكن دائماً من أنصار قيمة القصص، حيث كنت أخشى أن يعتبر القارئ لو المستمع أنني أؤكد الممارسة الواردة في القصة، وألا يرى هذه الممارسة كتوضيح للمبدأ. لقد حضرت زوجتي "ساندرا" على مدار أكثر من أربعين عاماً مثلثات المروضات التقديمية، وكان من شبه المحتم أن تقدم لي مردوداً، فإنها تصحني بأن أستخدم المزيد من القصص وأقدم المزيد من الأمثلة التي توضح المبادئ والنظريات التي أقوم بتعليمها. إنها تقول لي وببساطة: "لا تكن ثقيلًا جدًا، واستخدم قصصًا يستطيع الناس أن يفهموها". لقد كان لديها دائماً شعور حدسي بهذه الأشياء، ومن حسن الحظ أنها لم تكن تتردد أبداً في التعبير عن ذلك.

وقد علمتني الخبرة أن "ساندرا" كانت على صواب، وأنا على خطأ، حيث أصبحت أدرك ليس فقط أن الصورة أبلغ من ألف كلمة - كما يقول المثل الشرقي - بل إنه عندما تتكون صورة في قلب الشخص وعقله من خلال القصص تكون هذه الصورة أبلغ من عشرة آلاف كلمة. لا يسمنى أن أحيط وصفاً بالاحترام والتوقير اللذين أكتنهما لكل من شاركتني بقصة لاستعدادهم لمشاركتهم لي بصراعاتهم الداخلية ليمشوا وفقاً لمبادئ شاملة عامة وواضحة بذاتها. يمكن القول إن كل شخص من هؤلاء ثرى إنسانياً، وينبغي أن يحظى بالاحترام بسبب ما يحاول إنجازه، وما أنجزه، وما يمثل. وقصص هؤلاء المشاركين أروع توضيح للتغيرات العميقة. وإنني أشعر بالتواضع والامتنان العميق لما شاركوني به.

ومع ذلك، فإن هذا الكتاب ليس مجرد كتاب للقصص؛ لأن هناك إطاراً للتفكير يربط كل هذه القصص. ويقوم هذا الإطار على العادات السبع، والتي تقوم بدورها على المبادئ الخالدة المأمة الواضحة بذاتها. وأنا أقصد بكلمة عامة أن المبادئ تنطبق على أى موقف وفى أى ثقافة، وأنها تتفق مع الأديان الستة الأكبر فى العالم، وأنها توجد فى كل المجتمعات والمؤسسات التى حققت نجاحاً دائماً. وأقصد بكلمة خالدة أن هذه المبادئ لا تتغير أبداً، فهى قوانين طبيعية ثابتة مثل قانون الجاذبية. وأقصد بكلمة واضحة بذاتها أن من يجادل فيها أشبه بمن يجادل فى أنه يمكن بناء الثقة بين الناس بدون مصداقية شخصية. (ويمكنك أن تجد رسماً للعادات السبع، وتعريفاً موجزاً لكل عادة منها فى الصفحة الداخلية من الغلاف الأمامى لهذا الكتاب كمرجع لك).

قد يبدو ما أقوله متفطرساً، ولكنى على يقين من أن كل الناس الأكثر كفاءة يلتزمون بالمبادئ التى تقوم عليها العادات السبع، بل إننى على يقين من أن العادات السبع تناسب عالمنا المعاصر المتغير والمتقلب والمعد بصورة أكثر من ذى قبل. واسمح لى أن أثبت لك هذا.

أولاً، دعنا نعرف التفاعلية على أنها الحصول على النتائج التى تريدها بطريقة يمكنك من تحقيق نتائج أعظم فى المستقبل. وبمعنى آخر هى النجاح المستدام المتوازن. ثانياً، العادات مبادئ متجسدة.. مبادئ نعيشها حتى تصبح اعتيادية لنا، بل وكأنها جزء من طبيعتنا. المبادئ - ببساطة - هى قوانين طبيعية تحكم حياتنا مثل قانون الجاذبية، سواء كنا نعرف هذه القوانين أم لا، نحبها أم لا، نوافق عليها أم لا. أنا لم أخترع هذه المبادئ، وكل ما فعلته هو أننى نظمته ورتبتها واستخدمت اللغة للتعبير عنها.

كثيراً ما يُطلب منى - خصوصاً من وسائل الإعلام - أمثلة وأدلة على هذه المبادئ، فأقدم الكثير منها. ومع ذلك فهى رأى أن أفضل الأمثلة والأدلة هى عندما أقترح - بل وأتحدى من يسألنى بأن يودى - المهمة التالية: "فكر فى أى شخص أو عائلة أو مشروع أو مؤسسة ناجحة، ويثير نجاحها الدائم إعجابك، ستجد مثلاً ودليلاً على هذه المبادئ". وليست العبرة بأن من يثيرون إعجابك على دراية بالعادات السبع أم لا، فالمهم أنهم يعيشون حياتهم ملتزمين بمبادئ مجرية مثبتة. لم يسبق لى أبداً أن قابلت شخصاً يجادل فى هذه المبادئ الأساسية. ربما لم يحب هذا الشخص اللغة أو الوصف الذى أستخدمة للتعبير عن هذه العادات، وله الحق فى ذلك. لا بأس بهذا، وربما لم يكن ذلك الشخص يتوافق مع القصص على الإطلاق، بل إن هذا الشخص قد يفكر أثناء الموقف الذى يمر به فى مثال معارض تماماً لنفس المبدأ. ومع ذلك فإن مبدأ المسئولية (العادة الأولى) واضح بذاته، وكذلك مبدأ وجود هدف وقيم للإنسان (العادة الثانية)، والالتزام بمعيشة الحياة وفق هذه

الأهداف والقيم (المادة الثالثة). ووضح أيضًا مبدأ الاحترام والمصلحة المتبادلة (المادة الرابعة) والفهم المتبادل (المادة الخامسة)، والتعاون الإبداعي (المادة السادسة)، والحاجة للتجديد والتحسين المستمر (المادة السابعة). المبادئ مثل الفيتامينات والأملاح المعدنية التي لا يخلو منها نوع من أنواع الطعام. ربما كانت الفيتامينات والأملاح المعدنية مركزة، ومجمعة، ومتسلسلة زمنيًا، ومكثفة في صورة مكمل غذائي. وهذه هي حال المبادئ السبع؛ فالعناصر الأساسية المسماة المبادئ توجد في الطبيعة، ويمكن التعبير عنها بعدد من الصور. لقد وجد ملايين الناس عبر العالم أن التغليف المتسلسل زمنيًا للمجموعة المتوازنة من العادات السبع مفيدة. وتقدم لك القصص التالية الإجابة عن سبب هذا، وكيفية.

الدوران اللذان أقوم بهما

سأحاول أن أقوم بدورين على مدار هذا الكتاب: دور المرشد، ودور المعلم. أولاً، المرشد: إذا كنت سائحًا تبهر في نهر النيل - مثلاً - فربما كنت بحاجة لمرشد يعرفك بما ينبغي أن تبحث عنه وبأهميته. أما إذا كنت قد أبحرت كثيرًا عبر النيل من قبل، أو كنت مستعدًا لهذه التجربة بصورة من الصور، فربما فضلت أن توجه نفسك بنفسك. كذلك هي الحال مع هذه القصص، فأنت من يحدد إذا كان دور المرشد الذي أقوم به في هذا الكتاب مفيدًا لك أم لا، وإن لم تعتقد أنه مفيد لك، فلا تقرأ تمهيد هذا الكتاب.

ثانيًا، المعلم: أقدم وصفًا تمهيدًا قصيرًا لكل قصة في الكتاب، ويؤكد هذا الوصف على نقطة أو زاوية معينة، أو أية طريقة جديدة تمامًا هي التفكير يمكن أن تزيد من فهمك، أو دافلك، أو كليهما لتتصرف بطريقة معينة. ومرة أخرى أؤكد أن القرار لك، فقد تقرر أن تتوصل بنفسك للاستنتاج أو تتعلم من خلال القراءة متجاوزًا تمهيد القصة. اتفقنا!

لقد أصبحت أعتقد أن التكرار أصل التعلم، وأنتك إن أردت أن تعلم الناس أن يزدوا قدرتهم، فعليك أن تكرر كلمات وأفكارًا متشابهة بطرق جديدة ومن زوايا مختلفة. وهذا هو ما يحاول هذا الكتاب فعله. ولأن هذا الكتاب يدور حول من يريدون الالتزام في حياتهم بالعادات السبع؛ فإن لغة كتاب العادات السبع موجودة دائمًا عبر كل أجزاء الكتاب، حيث كثيرًا ما يحدد راوي أية قصة هنا المادة التي يتم الالتزام بها في إطار قصته. وإذا لم يحدد راوي القصة العادة المطلوبة بدقة، وإذا وجدت فكرة مهمة - خاصة إذا لم أذكرها في تعليقاتي قبل القصة أو بعدها - فإنني عادة ما أذكر المادة التي تتم ممارستها بين قوسين مثل: (المادة الأولى: كن مبادرًا). أما إذا ضايقتك القوسان لسبب أو لآخر، فتجاهلهما،

وواصل القراءة، ولكنني أعتقد أن هذا الأسلوب سيساعد معظم الناس - سواء كانوا يعرفون العادات السبع أم لا - على أن يصبحوا أكثر وعياً بالمبدأ الذي أوضحه.

وفي التفتيق على كل قصة، سأذكر العادة مرة أخرى، ولكن ربما ذكرتُها مع إضافة تغيير، أو زاوية، أو خبرة أخرى. تذكر أن هدف هذا الكتاب هو مساعدتك كقارئ على زيادة فهمك والتزامك بالمبادئ التي تتضمنها العادات. لذلك، لا تسمح للكلمات كرموز للغة بأن تبعدك؛ فالهم هو المبدأ الثابت في الطبيعة، والذي يحكم ثيمات كل السلوكيات. وتذكر أيضاً أن هذه المبادئ واضحة بذاتها، وأن كل ما أفعله هنا هو استخدام اللغة لتوضيح عدد من الحقائق التي تعرفها من أعماقك. إنني أحاول توضيح هذه الحقائق بحيث تؤثر على طريقة تفكيرك واتخاذك للقرار وسلوكك. ولذلك، فإن كلمتي "العادات السبع" نفسيهما ليستا إلا رموزاً لفوية للدلالة على المبادئ. إنهما مثل مفتاح يفتح الباب للمعنى.

وكل قصص هذا الكتاب واقعية، وترد - في معظم الحالات - في الكتاب كما رواها أصحابها. ولكن بعضها كان بحاجة لبعض التحرير. ومع ذلك، فقد بذلنا كل جهد للحفاظ على المعنى والقصص والأسلوب والروح التي كان يتحدث بها راوي القصة. وقد غيرنا معظم أسماء رواة القصص في هذا الكتاب حفاظاً على خصوصيتهم، والحالات الاستثنائية لهذا التغيير أوضحناها بالاسم في عنوان القصة.

صراع من الداخل للخارج

لاحظ أثناء قراءتك لهذه القصص أنه كثيراً ما يتبع أصحابها أسلوباً من الداخل للخارج، وهو الأسلوب الذي عادة ما يتطلب صراعاً شخصياً، وتضحية بالكبرياء والأنا، وغالباً ما يتطلب تبديلاً كبيراً للحياة وأسلوب العمل. وهذا التبديل غالباً ما يتطلب جهداً مؤثلاً وصبراً وإصراراً، حيث تتم ممارسة وزيادة كل المواهب الإنسانية الأربع الفريدة، وهي: الوعي بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة. وهناك بصورة شبه دائمة رؤية لما هو ممكن ومرغوب، وهو ما يؤدي غالباً إلى نتائج رائعة، حيث تستمد الثقة، وتحسن العلاقات المتأزمة، وتتجلى السلطة الأخلاقية الشخصية لمواصلة جهود التغيير للأفضل.

ستجد أن بعض هذه القصص أقرب إليك أكثر من غيرها. تمنع في الصور المرفقة؛ لأننا اخترناها بحرص لتعكس تفرد كل قصة. عندما تمنع التفكير في كل قصة وترى المبادئ العامة الكامنة فيها، فستزداد ثقتك في قدرتك على تبني وتطبيق إطار عمل العادات السبع على أي موقف، أو تحدٍ صعب تواجهه حالياً أو في المستقبل. وستبدأ أيضاً في رؤية فرصة في المشاكل التي تواجهك مما يؤدي إلى تحرير وإطلاق قدراتك الإبداعية. عندما

نحل المشاكل، فإننا نتخلص من شيء ما، وعندما نبدع فإننا نجلب شيئاً إلى الوجود. ومن المفارقة أن العقلية الإبداعية تحل المشاكل بصورة أفضل من عقلية حل المشاكل، وهذا هو ما سيتضح لك كثيراً في هذه القصص، فاستمتع بها، وتعلم منها، وأمعن التفكير فيها؛ لأنها ستلهمك الأمل، وتزيد من ثقتك في نفسك وفي قدراتك الإبداعية.

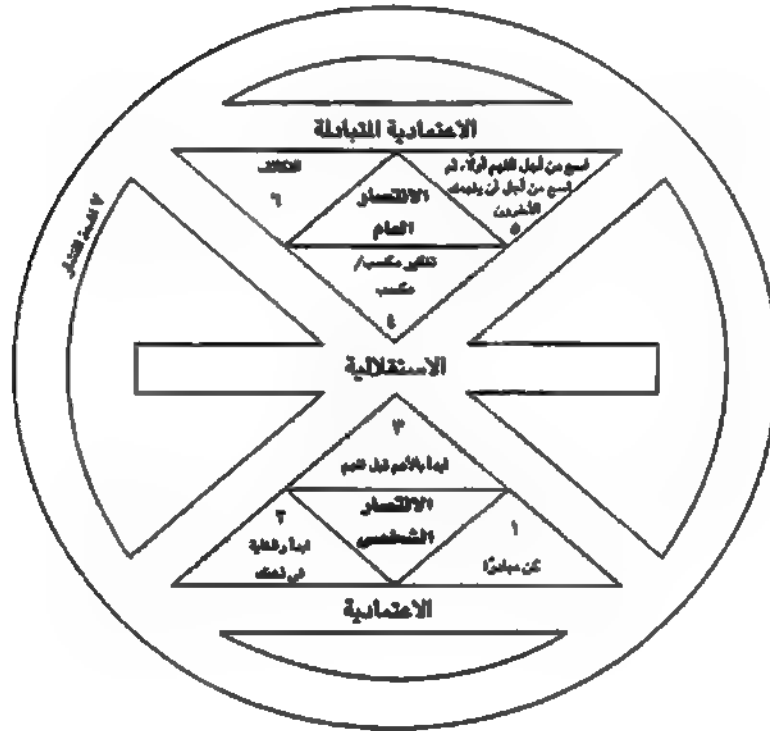
العيش وفقًا للعادات السبع



الجزء الأول

الضرد

"لأننا كان ما تستطيع فعله، أو تحلم بأن تفعله، فأبدأ في فعله؛ لأن الجراءة
تحتوي بدخلها على قوة وسحر وعبقرية". — جيمس جوردن





البرقيات النازية (البرقيات)

كيف أهدر حياتي؟

الانتقال للريف

لا تقرب أوان التغيير أبداً

الحياة من أجل اليوم

محل الزهور

كأوس حياتي

لنا نحن ونحن هل أنت سعيد؟

قصة سحر

كيف أهدر حياتي؟

لقد استخدمت صاحبة القصة التالية، والتي غمرها الحزن كل المواهب الإنسانية الأربع لتعيد اكتشاف حياتها - بالمعنى الحرفي للكلمة. لاحظ كيف نمت لديها الوعى بالذات، وكيف استعانت بخيالها، وضميرها، وكيف استخدمت قوة إرادتها الهائلة لتعيد اكتشاف حياتها وتجديدها. يا له من إسهام رائع الذى تحكيه لنا! وما أروع المكيمة التى نتجت عن هذا!

كنت فى السادسة والأربعين من عمري عندما تم تشخيص إصابة زوجى "جوردون" بالسرطان. بدون تردد، أحلت نفسى للتقاعد المبكر من عملى حتى أظل بجواره. ورغم أنه كان متوقفاً له الوفاة بعد ثمانية عشر شهراً، فقد أهلكنى الحزن. لم أزخرف منزلى فى أول عيد مر على بدونه، وحزنت على أحلامنا معاً التى لم تتحقق وعلى أحفادنا الذين لم يرههم. كنت أتحدث إليه، فهذا كرنى الآخرون بأنه قد رحل. لقد ملأ الحزن كل أرجاء روحى. ورغم أننى لم أتجاوز وقتها الثامنة والأربعين، فلم أكن أجد مهرباً للحياة.

وكان السؤال الذى يسيطر على أهاء حزنى هو: "لماذا اختار الله "جوردون"، ولم يخترنى أنا؟" لأننى كنت أشعر بأن "جوردون" يستطيع أن يقدم للعالم أكثر مما أستطيع تقديمه. وهى هذه المرحلة السلبية من حياتى - التى كنت متعبة فيها بدنياً وذهنياً وروحياً - وقع فى يدي كتاب الماديات السبع، وعندئذ سألت نفسى. "إذا كان لحياتى هدف معين، فماذا يفترض أن يكون ذلك الهدف؟"، وشعرت برغبة فى البحث عن معنى جديد لحياتى.

توصى عادة "أبدأ والفاية فى ذهنك" بأن أتحرك من الأدوار القديمة التى مارستها فى حياتى؛ لذلك بدأت أرسم خارطة بالأدوار التى "كنت أمارسها" كما كانت قبل وفاة زوجى. وعلى خارطة ثانية شعرت بوجود فراغ كبير فى حياتى كان يملؤه الممل ودورى كزوجة، فأوضح لى هذا الفراغ أن حياتى كانت مختلفة بصورة لا يمكن استعادتها حالياً. وعندئذ ظهر لى سؤال كبير محير، وهو: "ماذا ستكون الأدوار التى تقومين بها مستقبلاً؟".

استوعبت جيداً فكرة أن الأشياء توجد مرتين - فى الذهن أولاً، ثم تتجسد فى الواقع ثانياً. كان على أن أكتب مخطوطاً جديداً وأن أسأل نفسى: "ما مواهبى؟"، فأخذت اختباراً للقدرات أوضحت لى نتائجه أولوياتى الثلاث الكبرى. وحتى أوجد شعوراً بالتوازن فى حياتى، فقد ركزت على الأبعاد الأربعة، حيث أدركت على المستوى الذهنى أننى أحب أن أمارس التدريس، وعلى المستوى الروحى والاجتماعى أدركت أننى أريد مواصلة دعم التناغم بين الأعراق البشرية؛ لأننى كنت من عرق بشرى يختلف عن عرق زوجى، وكنا نجاهد حتى نتجح حياتنا الزوجية. وعلى المستوى الانفعالى، أدركت أننى كنت بحاجة لأن أقدم الحب. عندما كانت والدتى على قيد الحياة كانت تهدد الأطفال الرضع المرضى فى المستشفى؛ فأردت أن أقدم للآخرين راحة وسلوى كما كانت تفعل، وأن أوصل موروثها المتمثل فى تقديم الحب غير المشروط.



كنت أخاف من أن أفضّل، فأنا لم أفعل أى شيء بعد بلوغى الرشد إلا العمل لصالح جمعية المحاربين القدامى. ومع ذلك فقد قلت لنفسى إنه لا بأس بأن أجرب أشياء مختلفة مثل تجربة القبعات. قررت أنتى إذا لم أحب مهنة التدريس بعد اشتغالى بها لفصل دراسى واحد، يمكننى ألا أوصل الاشتغال بها. وإذا لم يناسبنى العمل على تطبيع العلاقات بين الأعراق البشرية، يمكننى أن أتوقف عنه وأمارس شيئاً آخر. بدأت من جديد بأن التحقت بكلية للدراسات العليا تؤهلى للتدريس لطلبة الجامعة. إن الدراسة العليا بالجامعة صعبة، ولكنها أكثر صعوبة عندما يكون المرء فى الثامنة والأربعين من العمر. لقد اعتدت على إعطاء الوثائق لسكرتيرنى لكتابتها على الحاسوب، والآن على أن أفضى فصلاً دراسياً أتعلم فيه كيف أكتب الوثائق على الحاسوب.

كانت وفاة زوجى لا تزال تؤثر على قدرتى على التركيز، وكان من الصعب على أن أهيئ نفسى لقراءة ما يريدنى شخص آخر أن أقرأه. وكان امتناعى عن مشاهدة التلفزيون يحتاج لإرادة قوية فعلاً، ومع ذلك فقد كنت أعرف أنتى لابد أن أفعل هذا إذا أردت أن أحقق ما خطمت لتحقيقه (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

أنهيت دراساتى العليا بتقدير متوسط، وبدأت العمل بالتدريس فى كلية بمدينة ليتل روك، كانت تاريخياً مقراً يدرس فيه الطلبة السود. قام المحافظ بتمييزى فى العمل بمفوضية مارتين لوثر كينج لتحسين العلاقات بين مختلف الأعراق البشرية بولاية أركانساس. قمت برعاية الأطفال والرضع المصابين بالإيدز الراتبين بأنابيب التهوية. ورغم قصر الوقت الذى كنت أفضيه معهم، فكنت أعرف أنتى أقدم لهم السلوى، وأحصل منهم على الحب، وهو ما منحنى شعوراً بالسلام والسكينة.

والآن، أصبحت حياتى جيدة جداً، بل إننى أشعر بأن زوجى الراحل راض عني، فقد كان يقول لى قبل وفاته إنه يريد أن تكون حياتى مليئة بالضحك والذكريات السعيدة والأشياء الجيدة. كيف لى أن أهدر حياتى مع وجود هذا التوجيه لضميرى؟ لا أظن أنتى أستطيع أن أفعل هذا، فأنا ملتزمة بأن أعيش حياتى بأفضل صورة ممكنة من أجل من أحبهم - سواء كانوا على قيد الحياة أو فى العالم الآخر.

✠ لم تسيطر هذه السيدة الرائدة على حياتها بحسب، بل وألهمت حكمة استطاعت من خلالها إبداع حياة جديدة تماماً (المادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وتوضح قصة هذه السيدة الملهمة أهمية إقامة التوازن بين الأبعاد الأربعة فى الحياة التى تتضمنها المادة السابعة: اشهد منشارك - بدنياً، وذهنياً، واجتماعياً، وروحياً. لقد واجهت الخوف مباشرة، وخرجت من المنطقة التى تشعرك فيها بالراحة، والمتمثلة فى الخوف من الفشل. ليست هذه القصة قصة للإصلاح أو العلاج السريع، حيث تميزت هذه السيدة بالصبر والإصرار ودفعت الثمن.

الانتقال للريف

يشمر الكثيرون منا بأنهم معصرون تمامًا في ظروفهم الراهنة، حيث لا نمجز عن رؤية مخرج فعسب، بل ولا نسال أصلًا في معظم الأحيان: "هل هناك شيء آخر نستطيع فعله؟". والقصة التالية لزوجة شجاعين قررا أن يفعا كل ما يفعا ففله لفحقق جملة الرسالة لدهما والى ففص على جمل الأولى لأسرتهما وأيضًا فحقق اسفماأ أكبر بمفلهما.

كنت أعمل في الحكومة الاتحادية في واشنطن العاصمة، وكنت أظن أن عائلتي لا فقل عنى سعادة وإثارة بسبب هذا الوضع. ولكننى كنت مخطئًا، وكنت أيضًا غارقًا في الأمور العاجلة والمهمة في العمل لدرجة لم ألاحظ معها أننى مخطئ. وكانت زوجتى وأبنائى قد سافروا معى إلى كل أنحاء العالم متنقلين من مكان إلى مكان إلى أن قالت لى زوجتى فى النهاية: "هل يمكنك الانتقال هذه المرة إلى مكان نشعر فيه جميعًا بالسعادة؟".

كنت أحب عملى، ولكن الحياة فى قلب مدينة واشنطن لم تكن تروق لأسرتى. فى الماضى كان من السهل أن أقول لزوجتى: "حبيبتى، كونى عقلانية. أنا لا أستطيع الانتقال بهذه البساطة، وأنت تعلمين أنهم يحددون دائمًا المكان الذى أذهب إليه. وكل ما أمله هو أن أذهب إلى حيث يطلبون منى أن أذهب". ولكننى عندما رأيت عينيها أدركت أن هذا لم يكن مجرد طلب بسيط منها، بل كان يمثل لها مسألة حياة أو موت بصورة من الصور. لقد فاض بها الكيل. اسفخدمتُ جملة الرسالة الخاصة بى لتذكرنى بما أقيمه (المادة الثانية: ابدأ والفاية فى ذهنك)، ثم قلت لها: "وهو كذلك، سارى ما أستطيع أن أفعله".

وفى اليوم التالى ذهبت إلى رئيسى فى العمل وقلت له: "إننى أحب العمل هنا، وأنا سعيد بوظيفتى، ولكننى بحاجة لحالة من التوازن بين عملى وعائلتى. إن زوجتى تريدنا أن فنقل من المدينة، وأعتقد أنها ستترك المدينة سواء ذهبت معها أم لا. وإذا لم تكن عائلتى معى، فسيؤثر هذا على كفائتى فى العمل، ولن أستطيع فعل ما تريدنى أن أفعله لأننى سأكون قلقًا دائمًا بشأن عائلتى".

لم يكن رئيسى فى العمل يريدنى أن أذهب، ولكنه أدرك أننى كنت جادًا فيما أقوله، فقال لى أثناء حوارى معه إن ثمة وظيفة شاغرة فى هيئة حكومية خارج المدينة، وأن لى المؤهلات اللازمة لها، وساعدنى فى الحصول عليها. وعندما سمع زملائى أننى سأترك المدينة لم يستطيعوا أن يصدقوا هذا، وقالوا لى: "هل جن جنونك؟ إنك تحرم نفسك من فرصة الترقى إلى الإدارة العليا. ماذا تفعل؟"، وكانوا يظنون أننى أعانى من اختلال عقلى مؤقت.

قلت لهم: "لا أظن أننى أضعى بكل شيء، فأنا أأثار شيئًا أفضل"، ففز معظمهم رءوسهم وربتوا على كفتى فى مواساة.

انفقلت مع أسرتى من واشنطن إلى مدينة صغيرة، وظللت فى المؤسسة الحكومية الجديدة أمارس وظيفة أسفماأ بها، ولا أزال أقابل أصدقائى القدامى وفتاح لى الفرصة للسفر. فحسنف



"إننى أحب للعمل هنا، وأنا سعيد
بوظيفتى، ولكننى بحاجة لحالة
من التوازن بين على وعائلتى".

أحوال أبنائى، والتحقيق بمدارس يستقيمون التميز فيها والحصول على الانتباه والاهتمام اللذين
يحتاجون إليهما. واستمتعت زوجتى للغاية بأول منزل نمتلكه، وأصبحنا نخصص ليلتين أسبوعياً
للمائلة، فتوفر لنا المزيد من الوقت معاً، وأصبحنا نستمتع بممارسة رعاية الحديقة كأسرة معاً.
لم أكن أدرك أبداً من قبل مدى المتعة فى أن يتسخ جسمى من العمل فى حديقة المنزل.

١٦
ثمة شيء واحد من المؤكد أننا نسيطر عليه سيطرة مباشرة، وهو سلوكنا. أما بالنسبة لسلوكيات
الآخرين، فإن سيطرتنا عليها غير مباشرة، حيث تعتمد سيطرتنا عليها على نوعية أسلوب
التأثير الذى نستخدمه. وهناك أيضاً الكثير من الأشياء التى لا نستطيع السيطرة عليها مثل
الطقس، وحالة الاقتصاد، وطبائع أصهارنا، وجيناتنا الوراثية. والأساس فى التعامل مع كل
التحديات الثلاثة (السيطرة المباشرة، والسيطرة غير المباشرة، وانعدام السيطرة) واحد دائماً،
وهو البدء بتغيير نفسك.. تغيير عاداتك، وأساليب السيطرة التى تستخدمها، وتوجهاتك. لقد
لاحظ الزوجان فى القصة السابقة ظروفهما وغيرواها - بالمعنى الحرفى للكلمة - وهو ما أدى
إلى حياة شخصية وعائلية أكثر توازناً وهدوءاً وسعادة. لقد غيرا أساليبهما فى السيطرة مع
بعضهما من خلال ممارسة المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك
الآخرين. وقد غيرا أسلوبهما فى التأثير على رئيس الزوج فى العمل من خلال تحليلهما بالشجاعة
فى إقناعهما له (النصف الثانى من المادة الخامسة) والتوصل معه إلى اتفاقية تعاون إبداعي
تقوم على مكسب كل الأطراف (العادتان الرابعة والسادسة: تفكير مكسب / مكسب، والتكاتف).
إنه من الرائع أن نرى مدى الحرية التى يتمتع بها الناس عندما يتحملون المسؤولية، ويقومون
بالمبادرة.

لا يضوت أوان التغيير أبداً

لاحظ العناصر الأساسية لعملية التغيير في القصة التالية. وهذه العناصر هي: الوعي بالذات، وتحمل المسؤولية، والتعبير الصادق، ودعم المجموعة، والمساءلة.

أنا محاضر في شئون العلاقات، وحدث ذات مرة وأثناء تقديمي لأحد المنتديات التي كنت أقيمها - وعندما كان الجميع يتحدثون عن سبب حضورهم لهذا المنتدى - أن وقف رجل وقال: "اسمى "هارى"، وأبلغ من العمر ستة وسبعين عامًا، ولقد حضرت إلى هنا لأن زوجتى طلبت منى هذا". بدأ الجميع في الضحك، ولكن الرجل كان جادًا، فواصل بقول: "لقد قالت لى زوجتى إن هذه هي فرصتى الأخيرة، وأنتى إذا لم ينصلح حالى، فسوف ألقى جزائى. لقد كنت مسيئًا طوال حياتى، فهل تمتد أنه قد فأت الأوان بالنسبة لى؟". فقلت له: "سيفوت الأوان إذا لم تبدأ الآن".

ومع تقدم ورشة العمل بدأ الجميع يتعاملون مع "هارى" على أنه مشروع شخصى. إن "هارى" شخص نكره أن نعبه، ولكننا لا نملك إلا أن نعبه، فقد كان ظريفًا، وكانت سلوكياته شقية. ولم يكن من الصعب أن ندرك سبب خلاف زوجته معه، حيث أدرك أفراد المجموعة أن الرصيد العاطفى لدى زوجته تجاهه كان خاويًا لأنه لم يضيف إلى هذا الرصيد إلا القليل وسحب منه الكثير عبر السنوات، لدرجة أوشك معها على الإفلاس. ومع ذلك، فمن خلال القدوة والمراقبة والتعليم، بدأ "هارى" فى الإضافة إلى هذا الرصيد. لم تصدق زوجته فى البداية أنه كان صادقًا، وقد أحبطه هذا، حيث ضايقه أنها لم تقل لنفسها بصورة آلية: "ما أعظم التغيير الذى حدث لزوجى"، فأراد أن يكف عن المحاولة، ولكن أفراد المجموعة نصحوه بالاستمرار، وقالوا له: "إن الرصيد العاطفى لدى زوجتك سُحب منه الكثير، وعليك أن تواصل فعل شيء من أجل زيادته".

فبدأ "هارى" فى أداء بعض المهام المنزلية المملة التى لم يسبق له أن قام بها، حيث بدأ فى إخراج القمامة من المنزل، وتنظيف وغسل الأطباق بعد الطعام، وتقديم المساعدة فى أعمال المنزل. وكان هذا بداية بالنسبة له، حيث كان من الواضح أن زوجته غاضبة منه لدرجة أنها قالت لنفسها: "هذا رائع، ولكنه لن يدوم"، لذلك استمر فى فعل بعض الأشياء لزوجته مثل الحرص على غسل السيارة ومثلها. بالوقوف بعد أن تستقلها زوجته فى مشوار خارج المنزل. وإذا عاد للمنزل ووجد زوجته مشغولة، أصبح يسألها: "هل أحضر لك شيئًا من المتجر؟ هل هناك مشوار تريدان أن أفضيه لك؟" وواظب على فعل هذا. وبدأ فى اصطحاب زوجته لتناول الغداء بالخارج، وفعل كل الأشياء من أجلها. ولك أن تدرك أن الحب قد استعيد بينهما من جديد.

ظلت ورشة العمل هذه لمدة أحد عشر أسبوعًا لمدة ساعتين أسبوعيًا، وبذلك فقد كان لدينا تقرير أسبوعى بمدى التقدم الذى كان "هارى" يحققه. ومع مرور الأسابيع، بدأت زوجته تثق



فيه وتشعر بأنه يتغير فعلاً. وفي الجلسة الأخيرة لورشة العمل، دخل "مارى" الغرفة وعلى وجهه ابتسامة كبيرة، ثم ذهب إلى مقدمة الغرفة وعانقنى عناقاً حاراً كبيراً، فأمسكته بيدي على بعد ذراع، وقلت له: "أليس ما تفعله سلوكاً من سلوكياتك الشقية يا "مارى"؟"، فقال: "كلا، فهذا المناق لك من زوجتى، وقد أعدت طبقاً من الحلوى لباقي أفراد المجموعة معنا، وطلبت منى أن أقول للجميع إن بمقدورى البقاء معها - قالت إن بمقدورى البقاء معها".

✻ إن الدعم الصادق من المجموعة، وكثرة التعبير الصادق، والشعور بالمسالة لم تمنح رجلاً فى السادسة والسبعين من عمره القدرة على تغيير حياته تغييراً شاملاً فحسب، بل هى أيضاً عناصر شائعة فى معظم جهود التغيير الناجحة. إن الأحداث التى تحدث مرة واحدة فى الحياة قد تبدأ عملية تغيير، ولكنها غير كافية فى العادة، حيث إن هناك حاجة لعملية، ودعم منتظم منهجى يعتمد على المبادئ الخالدة الشاملة الواضحة بذاتها.

أتذكر أنه منذ عدة سنوات - وفى نهاية تدريسي لأحد الفناهج التعليمية فى الجامعة - قلت لأستاذ جامعى: "إذا أتيت لك الفرصة لإعادة تشكيل حياتك البملية، فما الذى ستفعله بصورة مختلفة؟". وكان هذا الأستاذ معاضراً مولياً شهيراً بالإضافة إلى ممارسته التدريس فى الجامعة، جاء رده على سؤالى مثيراً وتعليمياً أيضاً، وأنا واثق أن رده قد ترك - هو وأشياء أخرى - أثراً كبيراً على حياتى. قال لى: "سأبنى مؤسسة"، وعندما سألته عن السبب، قال: "حتى توجد متابعة وتأثير مستمر - أى عملية مستمرة، وليس حدثاً منفصلاً". ونفس هذا المبدأ هو ما جعلنى أترك التدريس بالجامعة بعد ذلك بسنوات لأقيم مؤسستى الخاصة.

الحياة من أجل اليوم

لاحظ مدى نمو عضلات المبادرة لدى صاحبة القصة التالية من خلال استخدامها للمواهب الإنسانية الأربع المتفردة (الوعي بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة). لاحظ التحول في تفكيرها من منطق الضحية إلى أن أصبحت هي القوة المبدعة في حياتها. وفكر أيضًا في جملة: "التخطيط أمر ذو قيمة هائلة، أما الخطط نفسها فليست لها قيمة".

الثناء جلوسى في وحدة العناية المركزة بالمستشفى أرتقبت شقيقى الأكبر "بايرون" في غيبوبة، أخذت أقول لنفسى: "لماذا؟ لماذا نجوت من الحادثة التي تعرض لها شقيقى بدون أى جرح أو خدش في جسمى؟". لقد كانت رأس شقيقى ملفوفة بالشاش بسبب إصابة حادة في المخ، وكانت عيناه مغمضتين، وأكد لنا الأطباء أنه من المحتمل ألا يظل حيًا حتى الصباح. ويقول الأطباء الآن إن الحادثة التي نجوت منها بأعجوبة ربما تركت أثرًا بيئيًا على حياتى أدى إلى ظهور مرض التهابى خطير ومزمن يؤثر على العديد من أعضاء جسمى، وأن هذا المرض سيؤدى في مرحلة لاحقة إلى العديد من التحديات والمعن الصعبة في حياتى.

كنت في التاسعة من عمري وقت الحادثة، وكنت أحلم بأن أكون بطلة رياضية. نجحت في التغلب على الانتكاسة الناتجة عن الحادثة، ومع ذلك فقد تشتت أحلامى بعد ذلك بعام عندما بدأت أشعر بالألم في مفاصل راسى، وركبتى. شخص الأطباء حالتى بأنها التهاب مفاصل روماتويدى، ولكنهم قالوا إننى قد أشفى منها مع تقدمى في العمر، ولكنهم نصحونى بألا أمارس الألعاب الرياضية بسبب تأثيرها الكبير على الجسم. بكيت، ولكن كل ما حدث لى هو أن أنشطتى وأهدافى وأحلامى حدث لها تحول فقط، حيث أصبحت الدراسة الأكاديمية، وكرة السلة، والسباحة، والتنس، والتزلج على الجليد، والتزحلق على الماء هواياتى الجديدة في الحياة.

وفي عامى الأول في المدرسة الثانوية زادت حدة شعورى بالألم المفاصل في كل أعضاء جسمى، حيث كنت أشعر بألم لمسة أو حركة في كل مفصل أو عظمة في جسمى، وأصبح نهوضى من فراش النوم، ودخولى الحمام، وربط هدائى، وغسيل أسنانى يأخذ منى جهدًا هائلًا. وأصبح ما يشغل بالى هو: "هل سأستطيع أصلًا أن أمشى أو أركض مرة أخرى؟". ولا أزال أذكر بوضوح شقيقتى الصغرى تسأل والدتى بصوت خفيض في براءة: "هل ستموت" إليزا؟".

أجريت المزيد من الفحوص والتحليل الطبية، فأتضح أننى أعانى من التهاب النسيج الضام الذى ليس له علاج. ومرض التهاب النسيج الضام هو مرض مناعى يصيب أنسجة الجسم، فأقمت نفسى بأن هذا هو قدرى. ورغم مرضى، قررت أن أكون مثل أى إنسان، وألا يمنعتنى هذا المرض من أن أفعل في حياتى ما حلمت بأن أفعله. عرفت أن الابتسامة على وجهى والمزيمه في فبى هما فقط ما يجعل روحى المعنوية مرتفعة، ويمنحنى القوة لمواصلة الحياة والتقدم (المادة الأولى: كن مبادرًا).



استطعت النجاح، وتخرجت في المدرسة الثانوية بالاستعانة بكميات كبيرة من العلاج، وكنت أعرف أنني سأظل مصابة بهذا المرض على مدار حياتي، ولكنني كنت أعتقد أن المرحلة الصعبة التي عشتها أثناء المرحلة الثانوية هي آخر محنة سأمر بها، وأتت أستطيع أن أعيش مع كل ما يحدث بعد ذلك في حياتي.

كانت الدراسة الجامعية هي الهدف التالي في حياتي (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك). ولم أكن أستطيع الانتظار لأقيم بمفردي، وأعد طعامي، وأكون مستقلة وأعيش حياة طلبة الجامعة. كان الفصل الدراسي الأول صعباً في قيامي بالتعديلات الضرورية، ولكنني أحببت التحديات والذكريات. عنت لبيتى نقضاء العهد وإجازته مع عائلتي، وهناك بدأت أشعر بأعراض لم يسبق لي أن شعرت بها أبداً، حيث بدأت أعاني من احتباس البول، وبدأ جسمي كما لو كنت حاملاً في شهرى التاسع. ماذا يحدث لي؟

ومرة أخرى ذهبت للطبيب، فعلمت هذه المرة أن المرض قد أصاب كليتي. وكنت قد عازمت على العودة للجامعة في أقل من أسبوع، ولذلك ينبغي أن أعالج هذه الأعراض بسرعة، ولكن الأطباء أخبروني بأنني لن أستطيع الدراسة في هذا الفصل الدراسي. دخلت المستشفى، حيث تلقيت علاجاً مكثفاً لمدة أسبوع، وعلاجاً وريدياً لمدة أربعة أشهر. في ذلك الوقت كنت في التاسعة عشرة أحاول أن أحصل على شهادة جامعية وأعيش حياتي بنشاط مثل أى إنسان، ولكن حالتى الصحية لم تسمح لي بذلك.

وبعد فترة طويلة من العلاج في المستشفى، والحقن الوريدية، والتحاليل، بدأت أتخلص ببطء من احتباس البول. ورغم أنه عندما تفقد الكلية قدرتها على العمل، فإنها لا تعود للعمل أبداً كما كانت، فقد استطعت بمساعدة الدواء أن أستعيد نشاطى الكامل والعودة للجامعة لأبدأ من جديد. فأتت فصل دراسي، ولكنني أدركت فصلى الربيع والصيف الدراسيين.

كنت أدرس الاتصالات في الجامعة، وهو تخصص يُلزم دارسيه بقضاء فترة تمرن قبل تخرجهم، وكان فصل الشتاء التعلیمی هو الفصل المقرر لي فيه قضاء فترة التمرين على أن أخرج في شهر أغسطس. كنت محظوظة بأن تكون فترة تمريني كما حلمت بها، حيث عملت مع عدد من الموهوبين في مجال الاتصالات، ولكنني بدأت أشعر بعد أسبوعين من التمرين بنفس أعراض احتباس البول وتطبل البطن. لا يمكن أن يحدث هذا لا يمكن أن يحدث هذا الآن، وأنا في فترة التمرن هذه التي كنت أتوق إليها. كنت أعرف بالتحديد ما سيحدث، وما سأواجهه على مدار الأشهر الثلاثة أو الأربعة التالية. ومع ذلك، فقد عازمت في هذه المرة ألا أترك الدراسة. حيث أقنعت نفسي ذهنياً بأننى سوف أواصل كل شيء.. الجامعة، والتمرين، وكل شيء.

ومرة أخرى بدوت كما لو كنت حاملاً في الشهر التاسع ولم يعد أى من ملابسى يناسبنى. لقد ترك التورم الحاد في رجلى وقدمى آثاراً وعلامات كما لو كانت ندوياً، وظهرت أوعية دموية في وجهى تاركة رضوضاً أرجوانية اللون، وانتفاخاً لمدة أشهر. سكت أصدقائى وزملائى الذين رزنى طبيعياً قبل أسبوع، وبدءوا يحملون في وأنا ألزم نفسي بأداء أنشطتى اليومية المعتادة.

وكم من مرة كنت أتمنى أن أختفى في جحر حتى ينتهي كل هذا. ولكن الابتسامة التي تعلمت أن أرسمها على وجهي أثناء عامي الأول في المدرسة الثانوية ساعدتني على مواصلة الحياة. كنت أعرف أن لكل هذا نهاية، ولكنني لم أكن أستطيع رؤية هذه النهاية في ذلك الوقت. كانت أعراض مرضي تتغير مع كل نوبة، وكنت أستطيع تحملها بدون أن أقضي فترات استشفاء مكثفة؛ لذلك استطعت - بألم - أن أواصل حياتي. ومع كل يوم كنت أحسن، ومع الوقت عدت إلى قوتي الكاملة، وحققت هدفي في التخرج في الجامعة في أقل من أربع سنوات رغم حالتني الصعبة. وكان العمل هو الهدف التالي لدي، حيث كنت أتوق إلى تطبيق تعليمي وخبرتي في مجال العمل. وجدت وظيفة رائمة، وبدأت أتوافق ببطء مع هذا الأسلوب الجديد في الحياة. لقد اجتزت ما يكفي من محن. وبعد مرور شهرين على في وظيفتي الجديدة - وبينما لا أزال أحاول ترك انطباع جيد عني - أصابتني نوبة أخرى. لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟

استمر العلاج، وبدأت كليتي تضعفان أكثر وأكثر، وتزداد جرعة العلاج قوة، وتزداد معها الآثار الجانبية، حيث بدأت أعاني من الغثيان، والتعب، وتساقط الشعر، وهشاشة العظام، والحساسية من الشمس نتيجة للأدوية التي أصبح جسمي يعتمد عليها يوميًا اعتمادًا كبيرًا. وبدأ تهديد مرض الديال أو زرع الكلية، وربما أصبح الأمر مسألة وقت فحسب، فمن يدرى.

إن الحياة مع مرضي أشبه بالحياة على المحك، حيث لا أعرف أبدًا متى ستصيبني النوبة، ولا ما الأعراض التي ستظهر علي، ولا طول فترة التعافي من النوبة، ولا ما مدى تكلفة العلاج الذي سأتكبده لاحقًا. وإنجاب الأطفال أمر مستبعد جدًا لحالتني، وتقلقني دائمًا فكرة أن أهابل شخصًا يتزوجني بعد قبوله لي ولحالتني. ولقد تعلمت أن أكف عن السؤال "لماذا؟" وأبدأ في السؤال: "ماذا أستطيع أن أتعلم من هذه الخبرة؟". إن الأهداف التي وضعتها لنفسى هي أهداف أعرف أنني أستطيع تحقيقها، ولكن المقبات تمرض طريقى دائمًا. لقد عشت حتى اليوم، ومن أجل ما أستطيع أن أفعله اليوم - لم أعش في الماضي أو في المستقبل. وربما لا يصبح مستقبلي كما خطملت له - بسببي.

يا لهذه السيدة من سيدة رائمة أود هنا أن أثير أربع نقاط هي:



أولاً، الناس الذين يدرسون خصائص الأفراد الذين يتحملون الضغوط يركزون أساسًا على ثلاثة توجهات تتجلى كلها لدى هذه السيدة الشجاعة، وهذه الخصائص هي: التحدي، والسيطرة، والالتزام.

التحدي يجعل المرء يتعلم من خبراته سواء كانت هذه الخبرات إيجابية أم سلبية، ولا ينبع أسلوب "من حقى على الحياة أن....." الذي يتسم بالراحة والشعور بالأمان.

السيطرة تعنى أساسًا مواصلة التركيز على مجموعة الأشياء التي تستطيع أن تتعامل معها - رغم ما قد تبدو به من بساطة - حتى لا تسقط في شرك الشهور بأنك ضحية، أو السلبية، أو انعدام الحيلة.

أما الالتزام، فيؤدي بالمرء إلى مواصلة المشاركة في المهام والأهداف المختلفة مثل إكمال التعليم، وليس التراجع لحماية النفس.

ثانياً، لاحظت تغير أسئلة هذه السيدة من "ماذا؟" إلى "ماذا أستطيع أن أفعل؟". أثناء كفاحه للنجاة من الموت في معسكرات اعتقال النازي، تعلم "فيكتور فرانكل" أن يسأل نفسه: "ما الذي تطلبه مني الحياة؟" بدلاً من "ماذا أريد من الحياة؟". وبالإضافة لذلك، فقد كان يواجه زملاءه ممن سيطر عليهم الاكتئاب العميق، والتوجهات الانتحارية باستخدام نفس الأسئلة: "ماذا تريد مني الحياة؟ ما الذي لدينا لنعيش من أجله؟ أى معنى نستطيع أن نجده للحياة؟" بدلاً من السؤال: "ما الذي نريده من الحياة؟". ولذلك السبب يقول "فرانكل" إن مفزى الحياة شموو وليس اختراعاً. عندما تسأل: "ماذا تريد الحياة مني؟"، فإنك تستمع لضميرك، وضمير المرء مثل الرادار من حيث إنه يحدد أفق مشكلات المرء، وموقفه ثم يقدم له التوجيه والإرشاد.

ثالثاً، تحتوي جملة "التخطيط ذو قيمة هائلة، أما الخطط نفسها فليست لها قيمة" على بعض الحكمة. ورغم أنني لا أوافق تماماً على أن الخطط عديمة القيمة، فإننى أعتقد أن الجملة محقة بشأن تغيير المواقف مما يؤدي إلى أفكار مهمة. خذ صاحبة القصة السابقة مثلاً. لقد تعرضت كل خططها وتوقعاتها للانهياء باستمرار، وتعرضت لإحباطات متواصلة؛ لذلك بدأت تُعرّف (المادة الثانية: ابدأ والفاية في ذهنك) بمبادئ التعليم، والتأقلم، والتوافق، والتعديل، والتفائل.

رابعاً، ألف "لويد سي. دوجلاس" قصة جميلة اسمها "مخاطرة نفيسة" تتوازي في بعض جوانبها مع رحلة حياة صاحبة القصة السابقة. إن المرء لا يقدر ويقيم الحياة حق قدرها إلا عندما تتعرض حياته للتهديد. الحياة نفيسة، ولكنها قد تتعرض للمخاطرة باستمرار من قوى خارج نطاق سيطرة المرء عليها. منذ سنوات طويلة يقرأ أفراد أسرتي قصة "مخاطرة نفيسة" أثناء إجازة العيد؛ لأنها قصة تثير بقطتنا، ومع ذلك فإنها ترفع روحنا المنيوية وتلهمنا خاصة عندما نفكر في الام الذي مر علينا، والام الذي ينتظرنا - والأهم من هذا أنها تجعلنا نميش بشموو بالامتلان في اللحظة الحاضرة.

محل الزهور

هذه القصة توضيح جميل لكيفية خلق العقل للعالم، فإذا حملنا في قلوبنا وعقولنا رؤية أو حلمًا عميقًا، فإن هذا لا يؤثر على توجهاتنا وسلوكياتنا فحسب، بل ويمتد أيضًا ويؤثر على ظروف حياتنا. لاحظ أن كل الأشياء توجد مرتين - ذهنيًا أولًا ثم تتجسد في الواقع ثانيًا (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك). وقد زرعت صاحبة هذه القصة جملة الرسالة عميقًا بداخل قلبها لدرجة ردمت من خلالها الفجوة بين حلمها وبين تحقيقه.

حلمت بأن أمتلك محلًا للزهور منذ أن كنت في المدرسة الثانوية، لذلك درست علم البستنة في الجامعة، ولكن حلمي أفل ببطء تحت ضغوط زواجي ثم طلاقى ثم تربية أبنائي. ومن المفارقة أن وفاة ابني هي ما أحيا لدي هذا الحلم، حيث رأيت زهورًا جميلة تأتي لمنزلنا تعبيرًا عن الحزن والمواساة لمصابنا، فتأثرت بها. وعندما لمست بتلات الزهور وشممت رائحتها قلت لنفسى: "ها هي، هذا هو ما كنت أبحث عنه - ملمس الزهور، ولونها الجريء، ورائحتها. لقد نسيت أيتها الزهور كل ما كنت أفكر فيه بشأنك". ثم تخيلت بائع الزهور وهو ينضد هذه الزهور الجميلة بما ينير حياتنا في هذا الوقت القاتم، فأدركت أنني أريد مساعدة الناس بمثل هذه الطريقة. عندما تخيلت بلوغى الثمانين من عمري - كأحد أجزاء وضع جملة برسالتى الشخصية في الحياة - فكرت في محل الزهور الذى أريد تأسيسه، وتخيلت كل البشر الذين أستطيع مساعدتهم من خلاله: في الميلاد، والزفاف، وأعياد الميلاد، والجنائز. فى كل تلك الأيام أستطيع مساعدة الناس على أن يظهروا أنهم يهتمون بمن يمرون بتلك الحالات. ولم أر أن هناك طريقة أكثر إرضاءً وإسعادًا لقضائى الأيام من العمل كبائعة زهور. وعندما حان وقت كتابتى لجملة الرسالة الخاصة بى، كتبت أنني أريد أن يكون لدى محل للزهور فى يوم من الأيام. وكان مجرد رؤيتى لهذه الكلمات مكتوبة على ورقة يجعل حلمى واقعياً بصورة من الصور.

وبعد ذلك بعام ذهبت إلى أصحاب محل لبيع الزهور اسمه (شواطئ المحيط) وسألتهم: "كيف حال محللكم؟"، فقالوا لى: "إننا نفكر فى بيعه، ولم نجد مشترى حتى الآن، فهل تريدون شراءه؟".

أسرت هذه الكلمات قلبى، وبدلاً من أن أقول: "لا أستطيع. إن هذا غير ممكن"، أو انتحال الأعذار مثل: "كم أود ذلك، ولكن الوقت غير مناسب"، أو "إننى أعمل بدوام كامل، وأنا أم معيلة لابنين مراهقين"، قلت لنفسى: "أجل، أجل. هذا هو حلمى".

بدأت فى العمل على تحقيق حلمى، ففحصت مكسب المحل وخسارته، واستعنت بمستشار مالى لدراسة مدى الجدوى الاقتصادية للمشروع، وحصلت على المال اللازم لشراء المحل.

وأنا الآن صاحبة محل للزهور، ويحكم كل قراراتى فى العمل وكيفية تعاملى مع العاملين لدى حلمى الأساسى. لقد منحتنى جملة الرسالة التى كتبتها الشجاعة، وأنا الآن أفعل ما كنت أحلم



وعندما حان وقت كتابتي لجملة الرسالة الخاصة بي،
كثرت أفئى أريد أن يكون لدى محل للزهور في يوم من
الأيام. وكان مجرد رأيي لهذه الكلمات مكتوبة على ورقة
يحمل حلمي والتعباً بصورية من الصور.

بأن أفعله. إننى أعرف أن امتلاك محل زهور هو تحقيق لحلمي. يريد غيرى أن يمتلك العالم،
أما أنا فكل ما أريده هو أن أجعل العالم جميلاً.

الخيال أقوى من الذاكرة؛ لأنه يحرر الإمكانيات والموارد اللامحدودة. أما الذاكرة فإن
أحداث الماضي والموارد المحدودة تقيدنا. وعندما استخدمت صاحبة هذه القصة خيالها
وأحلامها كمميار لاتخاذ قراراتها، أصبح حلمها نبوءة تحقق نفسها، حيث استعاد عقلها
الباطن من الخبرة والفرصة لتحقيق أحلامها. وقد أطلقت هذه الأحلام أيضاً الإثارة
والأمل لدى أناس آخرين.





كابوس حياتي

القصة التالية موقظة بقوة. استثمر مدى عمق حزن صاحب القصة، وكذلك القوة المبهجة لفكرة واحدة، وهي أن هناك مسافة فاصلة بين المثير والاستجابة.

بعد تخرجي في الجامعة، أصبحت مهندسة ناجحة. ولكنني سمعت في نهايات العشرينات من عمري صوتاً بداخلي يخبرني بأنني أستطيع أن أقوم بتدريس العلاقات للراشدين؛ لذلك تركت عملي كمهندس، وبدأت في دراسة العمل بالمقنيات التعليمية.

اجتهدت في دراستي وتخرجت في كلية للمنتديات التعليمية بدرجات شرفية وجوائز سنوية من إدارة الكلية. وبعد تخرجي مباشرة انتقلت أنا وزوجتي وابنا الرضيع "سيث" إلى مدينة أخرى حتى أستطيع المشاركة في برنامج لتعليم العلاقات للراشدين تابع لدار عبادة كبيرة. وهنا أيضاً حققت نجاحاً، واستمتمت بعمل ناجح يترك أثراً إيجابياً على حياة الناس.

وقد ازدهرت عائلتنا في هذا الموقف الجديد، وكنا ننتظر مولوداً ثانياً في غضون شهرين. كانت الحياة جميلة، وذات ليلة - وبينما كانت زوجتي ترقد مسترخية على الأريكة - قررت أن أنظف مسدسي، فانطلقت منه رصاصة أصابتها، ولم يستطع الأطباء إنقاذها هي والجنين.

تحطمت، فقد كان هذا كابوساً ثقیل الوطأة، وتراوحت انفصالاتي بين الإنكار، والغم، واليأس، والخواء الكامل. وفي الثالثة والثلاثين من عمري أصابت حياتي حالة من الركود، فانتقلت للحياة مع والدتي لبضعة أشهر بعد الحادثة؛ لأنني لم أستطع أن أعيش بمفردي، حيث واصلت عملي بدار العبادة لمدة عامين تقريباً، والحق أن من كان يفترض أن أساعدهم بمعملي كانوا هم يساعدونني، ولكنني اضطررت للتوقف عن العمل؛ لأن هذا العمل كان يذكرني بحياتي مع زوجتي الراحلة. عندما يعمل المرء بخدمة الناس، فإن زوجته وعائلته تشكلان جزءاً أساسياً من عمله، فلم أكن أستطيع أن أخطو خطوة في مكان عملي دون أن أشعر بالألم وبمذاب الضمير؛ لذلك استقلت من الوظيفة التي كانت تمنعني الكثير من البهجة.

والحق أنني غيرت حياتي أيضاً، حيث عرض عليّ صديق وظيفة في مبيمات أجهزة تشييد وبناء كبيرة. لم يسبق لي أن بعت معدات كبيرة في حياتي، بل إنني لم أكن أعرف أسماء بعض هذه المعدات في البداية. ورغم أن هذه الوظيفة لم تكن تتطلب دقة وتركيزاً، فقد كانت بمثابة منحة لي، فكل ما كان علي فعله هو الذهاب للعمل وبيع بعض المكابس والقليل من الحفارات على مدار الشهر ثم أعود لبيتي. لم تكن الوظيفة تثير تفكيري، ولم تكن تمثل لي تحدياً. وكنت لا أزال متأثراً بالحادثة، حيث كان مخي وعقلي وقلبي تحاول فهم ما حدث؛ لذلك كانت هذه الوظيفة مناسبة لحالتي.

سارت حياتي سيراً ألياً ليعض الوقت، حيث كنت أصحو من نومي، وأطعم أبنائي وأأخذهم إلى حضنة ثم أذهب للعمل وأعود منه لأحضر ابني من الحضنة، ثم أعد الغداء ثم أنظف البيت

ثم أوى للفراش. قبل الحادثة كنت شخصاً نشطاً جداً حيث كنت أضع أهدافاً وأحققها. ولكنى بعد الحادثة لم أستطع تحديد شيء واحد أريد أن أحققه، حيث كنت أستطيع فعل كل الأشياء اليومية البسيطة التى ينبغى فعلها مثل شراء الحليب، ولكنى لم أستطع أن أجعل نفسى أقوم بالأشياء المهمة؛ فلم أستطع - مثلاً - أن أخطط لمستقبل جديد سواء لابنى أو لنفسى، حيث لم أجد فى نفسى أنى أفكر لهذا المدى مستقبلاً وليس لدى ذلك الاهتمام الكبير بالمستقبل.

وعندئذ تصادف أن قرأت كتاب إدارة الأولويات، ولم أكن أقرأ منه إلا أجزاء قليلة فى كل مرة. ولكنى عندما بدأت قراءة الجزء الذى يناقش المثير والاستجابة، أدركت ما يحدث لى عندئذ: أدركت أننى كنت أقف على حافة المسافة بين المثير والاستجابة، والحق أننى وقفت فى هذه المسافة لمدة ثلاث سنوات، فعلى مدار ثلاث سنوات بدأت الانتقال - ببطء وتدرج شديدين - إلى الوقت الذى أستطيع الاستجابة فيه. والآن - وبعد ثلاث سنوات - أشعر أخيراً بأننى أستطيع الاستجابة لوفاة زوجتى.

ولم يكن هذا الشعور خبرة فورية من نوع ما، بل شعرت ببطء وبالتدرج بالقدرة على المزيد من السيطرة، والمزيد من المبادرة، والمزيد من الفعل فى حياتى. وأذكر أننى تحدثت فى ذلك الوقت مع واحد من أفضل أصدقائى، وكان رجل دين، فقلت له: "إننى أشعر بتلك الأحاسيس الغريبة مرة أخرى، ثمة شيء ليس مضبوطاً".

فقال لى: "أعتقد أن ما يحدث هو أنك تستيقظ".

فقلت: "وماذا تعنى بأننى أستيقظ؟".

فقال: "حسنٌ، لقد أصبحت مستمداً فى النهاية للخروج من الشرقة، حيث أصبح جسمك وعقلك وقلبك مستعدة للحياة من جديد. لذلك أعتقد أنك تستيقظ".

كان من بين أول الأهداف التى وضعتها لنفسى فى ذلك الوقت أن أنتهى من قراءة الكتاب. وقد كنت قارئاً نهماً قبل وفاة زوجتى، ولكنى لم أقرأ كتاباً واحداً لمدة ثلاث سنوات بعد وفاتها، بل وربما لم أقرأ مجلة أيضاً. وعندما بدأت القراءة، زاد شعورى بالحياة يوماً بعد يوم، وشعرت أيضاً بأننى أكثر استعداداً للتفكير فى المستقبل وأكثر استعداداً لتشكيله بدلاً من أن أتركه يحدث لى فحسب.

وكان هدفى الثانى أن أترك لابنى شيئاً إذا وافقتى المنية، ولم أكن أريد أن يكون إرثى له توقف حياتى، فقررت أن أركز على بناء شيء يمكن لابنى أن يفخر به بعد وفاتى. ولا تظن أننى كنت غاية فى الحماس منذ البداية، حيث بدأت العمل والانتباه ببطء. لقد فكرت طويلاً وبتركيز فيما هو مهم بالنسبة لى ولابنى، فجعلت شعارى أن أعيش كل يوم كما لو كان آخر يوم فى حياتى بحيث أشغل دائماً الأشياء المهمة أولاً، وفكرت فى كيفية إدراج أسلوب التفكير هذا فى خططى المستقبلية. وعندئذ كتبت جملة بالرسالة التى من شأنها أن تساعدنى على التعافى، وتقديم إسهام لى هذا العالم، وتطوير علاقاتى مع أحبتى. أصبحت حياتى أكثر إشراقاً وحيوية، وممتعة فى أن نحتاجها ببطء وبصورة مؤكدة. نتحدث الكتب السماوية عن وقت لكل شيء، وعندما كان

الوقت مناسباً بالنسبة لى، استطعت أن ألمم شتات نفسى وأواصل الحياة.
والآن أنا سعيد فى حياتى بعد أن تزوجت ثانية، وابنتى يحب زوجتى، ولدى زوجتى من زواج
سابق ابنتان جميلتان، وحياتى تسير - ببطء نسبى، وبمنهجية نسبية، ومع ذلك فإنها لا تزال
تسير، حيث بدأت فى إصدار مجلة للأزواج الذين سبق لهم الزواج، وأسست شركتى الخاصة،
وقبلت الكثير من عروض العمل للعام القادم.
ولا شك فى أن أصعب شيء فعلته هو أنتى سامحت نفسى على الحادثة، والشئ الذى يليه
فى الصمود هو أنتى عشت عملية الحزن، والشئ الثالث هو أنتى كانت لدى الشجاعة لأن أحلم
مرة أخرى، وأن أبدأ فى تحويل هذه الأحلام إلى واقع.
وانتى أؤكد لك هنا أنتى لا يزال لدى ما أطلق عليه اسم "مشاعر اكتئاب". قال "جون
كلايبول" - أحد رجال الدين الذين أعرفهم - بعد وفاة ابنته فى الثامنة من عمرها بعد إصابتها
بسرطان الدم: "سأستطيع أن أمشى من جديد، ولكننى سأظل أعرج فى مشيتى للأبد"، وأنا
أيضاً ربما كنت أعرج، ولكننى أواصل المشى فى الحياة.

أود أن أذكر لحظة شخصية ترفع المنويات سبق لى أن ذكرتها فى كتبى السابقة. وقد مرت
بى تلك اللحظة فى إجازة بجزر هاواى. كنت هائماً وسط أكوام من الكتب فى آخر صالة مكتبة
جامعية، فأثار كتاب منها اهتمامى، وعندما قلبت صفحاته وقمت عيناى على فقرة كانت مثيرة
ويصعب نسيانها لدرجة أنها أثرت بعمق على طريقة تفكيرى وعلى حياتى.
وكانت الفقرة المكونة من ثلاث جمل تعبر عن فكرة واحدة قوية، وتقول الفقرة:

بين المثير والاستجابة ثمة مسافة.

وفى هذه المسافة تكمن حريتنا وقدرتنا على اختيار استجابتنا.

وفى استجابتنا للمثيرات يكمن نمونا وسعادتنا.

لا أستطيع شرح الأثر الذى تركته تلك الفكرة على، حيث غمرتنى تماماً، وظللت أؤمن
التفكير فيها مرة بعد مرة، وأنعم بالحرية التى منحتها لى، وتمثلتها بداخلى، فبين كل شيء
حدث لى واستجابتى له كانت هناك مسافة، وكانت هذه المسافة تمثل حريتى وقدرتى على اختيار
استجابتى. وفى استجابتى يكمن نموى وسعادتى.
كلما ازدادت تمعناً لهذه الجملة، ازدادت إدراكاً لاستطاعتى اختيار الاستجابات الصادرة عنى
والتي قد تؤثر على المثير نفسه. إننى أستطيع أن أكون - بنفسى - قوة من قوى الطبيعة.

أنت ناجح ... ولكن هل أنت سعيد؟

كثيراً ما حكيت لى قصة الشخص الذى كان يرتقى سلم النجاح، ثم اكتشف بعد ارتقاء السلم إلى آخر درجاته أن السلم كان يستند للجدار غير المناسب. وهذه القصة توضح كيف تساعدك (العادة الثانية) بدءاً (والغاية فى ذهنك) على تحديد الجدار الذى تستند إليه سالمك.

كنت أجلس فى مطعم مع شاب كان يعمل فى مؤسستنا منذ خمس سنوات. وكان ذلك الشاب لديه منزل كبير ومرآب سيارة قريب من الباب الأمامى للمنزل الذى توجد عليه لافتة نحاسية تحمل اسمه. ناقشت مع ذلك الشاب على الغداء تعريف كل منا للنجاح، فذكرت له جملة الرسالة الشخصية، فقال لى إنه لم يسمع عنها كفكرة. وحتى أوضح له كيفية إعداد جملة رسالة شخصية، سألته عن أهم شيء بالنسبة له، فبدأ يعدد كل الأشياء التى يريد فعلها، ولم يكن من بين تلك الأشياء أى شيء يرتبط بوظيفته.

فسألته بعد أن انتهى من حديثه: "وهل أنت سعيد؟".

فقال: "حسنٌ، كلا".

فسألته: "ولكنك ناجح، أليس كذلك؟"، ثم ضحكت ضحكة قصيرة، فشرّد الشاب فى التفكير.

لم أر ذلك الشاب بعد ذلك لبضعة أشهر لأن كلاً منا سافر إلى مناطق مختلفة من الشركة إلى أن قابلته فى إحدى الودعات ذات يوم. ولأننى كنت أريد أن أعرف أخباره، فقد فكرت فى أن أذهب معه إلى حيث هو ذاهب، فقلت له: "مرحباً كريستيان"، انتظر. إلى أين أنت ذاهب؟ سأذهب معك".

فقال: "إننى لست ذاهباً إلى أى مكان، فهذا يومى الأخير".

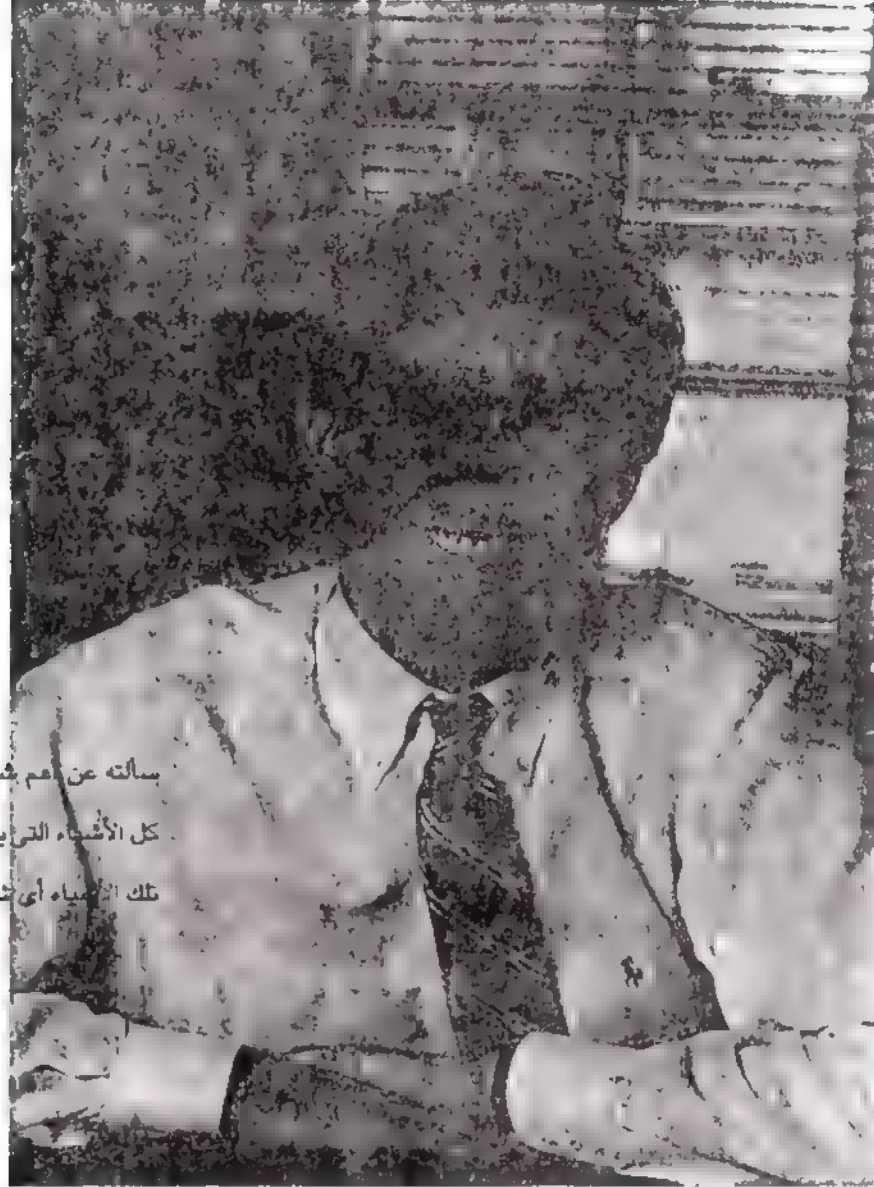
فقلت مصدوماً: "ماذا؟".

فقال: "نعم، فقد كنت مع المدير ثوًا، وسألنى عن سبب تركى العمل، فقلت له إنك أنت السبب".

فقلت: "أوه، كلا. أنت تمزج. لماذا تقول له هذا؟".

فقال: "حسنٌ، لقد أخبرته عن الحوار الذى دار بيننا بمدينة إل باسو، وبأنك جعلتلى أنظر للحياة لأرى إن كنت أقبل فيها ما أريد أن أقبله. ولم أكن أقبل ما أريد أن أقبله فى حياتى؛ لذلك تركت هذه الوظيفة، وبدأت فى فعل الأشياء التى أحبها فعلاً. شكرًا يا صاح".

لم أر ذلك الزميل منذ عامين الآن. وكان هذا الزميل عندما ترك العمل قد أسس مع زوجته شركة صغيرة لصناعة الأسقف؛ لأنه يحب العمل فى الأخشاب. كان يعمل فى مجال الاتصالات، ولكنه الآن يصنع ألواحاً خشبية لأسقف المنازل، ويبنى الشرفات وهو سعيد. هل تتخيل هذا؟



سألته عن أهم شيء بالنسبة له، فبدأ يعدد كل الأشياء التي يريد فعلها، ولم يكن من بين تلك الأشياء أي شيء يرتبط بوظيفته.

⊗ العالم الغربي يركز على السلوك، أما العالم الشرقي فهو أكثر تمسكًا. وتحاول (المادتان الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك، والثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) سد الفجوة بين الشرق والغرب - فكر جيدًا، ثم تصرف فيما يتعلق بقرارك. وتوضح القصة السابقة أفضل توضيح لقوة الاختيار (المادة الأولى: كن مبادرًا)، والتفكير الحريص بشأن الأشياء الأكثر أهمية (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك). ثم العمل وفقًا لذلك التفكير (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). لقد أحدث صاحب تلك القصة تحولًا شجاعًا شاملًا في حياته بإسناده سلم النجاح على جدار المعادة. إن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي صناعته.

قصة سجين

تأمل التغير الهائل الذى طرأ على حياة صاحب القصة التالية والدمار الذى لحق بها، ومع ذلك فقد عاش منتصباً أثناء وجوده فى السجن. لاحظ الأثر الفوري على عقله عندما أدرك المسافة التى تفصل بين ما يحدث للإنسان وبين استجابة الإنسان له، ثم لاحظ ما يحدث عندما يقرر الإنسان ألا يركز إلا على هذه الأشياء التى يستطيع السيطرة عليها بدلاً من الإنكار، وتوجيه اللوم، ومحاولة الانتقام.

استيقظت ذات يوم فى المستشفى وقد تحولت حياتى إلى دمار، حيث أخبرتنى زوجتى بأننى تمرضت لحادث سيارة. وكنت قد شريت فى حفل مع صديقى "فرانك" الذى كان معى فى السيارة بعد أن انتهينا من الحفل، وتوفى فى الحادث. وجه لى الاتهام بقتل صديقى. وأثناء انتظارى المحاكمة، انضمت لجمعية تعافى من إدمان الشراب. عندما حضرت اجتماعاً فى أول ليلة لى فى الجمعية شمرت بعدم وجود شيء مشترك يربطنى ببقية الناس هناك، ولكننى خرجت من الجمعية وأنا أشعر بأننى أنتمى لذلك المكان أكثر من شعورى بالانتماء لأى شيء فى حياتى.

كان برنامج جمعية التعافى من إدمان الشراب المكون من اثنتى عشرة خطوة قد ساعدنى مساعدة كبيرة على تغيير حياتى تغييراً كاملاً. وكنت أحتاج لمساعدة للتغلب على ما هو أكثر من شعورى بالذنب والحزن على وفاة صديقى، حيث كانت حياتى الزوجية مضطربة، وكنت بانتظار محاكمتى بتهمة القتل، وكان توكيل بيع الدراجات البخارية الذى أملكه - وهو واحد من أكبر التوكيلات التجارية فى الولايات المتحدة - مدينًا بمبالغ كبيرة. ولم تكن مشكلة الشراب لدى إلا عرضاً واحداً على مشاكل أخطر، حيث كنت أظن أن الشراب سيفعل على اضطرابات حياتى، ولكننى كنت فى حالة من الفشل على المستويين الشخصى والمهنى.

وبمساعدة جمعية علاج إدمان الشراب، بدأت أبحث عن مادة أقرؤها لتساعدنى على تغيير حياتى. وكنت فى الرابعة والثلاثين من عمري عندما قرأت كتاب علاج المدمنين على الشراب. وكان أول كتاب أقرأه من أوله لأخيره، وكان كتاب المعادات السبع هو الكتاب الثانى. وكانت المقابلة بين قيامى بالمبادرة والتصرف وفقاً لرد الفعل تمثل لى فكرة كبيرة، خاصة لأنه كان من المحتمل أن أواجه عقوبة السجن. لم يسبق لى أن دخلت السجن، ولم تكن لدى أية فكرة عما سيحدث لزوجتى وابنتى وأسرتى وعملى إذا حُكم على بالسجن لثلاثين عاماً؛ ففكرت فى العقوبة التى تنتظرنى إذا ثبت أننى مذنب. شعرت فى بعض الأحيان بأننى أريد أن أموت.

أدركت أن على أن أركز على ما أستطيع السيطرة عليه (العادة الأولى: كن مبادراً). وفى العمل بدأت بالتركيز على إعداد مدراء فروع المتاجر العاملين معى لتسيير العمل إذا دخلت السجن لفترة طويلة، وأشركتهم فى مبادئ المعادات السبع، وعملت معهم أيضاً على تقليل ديون الشركة.



بدأت في وضع ذلك الجانب من حياتي في وضعه الصحيح، ولكن علاقتي بزوجتي كانت لا تزال تتدهور، حيث كانت قد تحملت الكثير أثناء هذه الفترة، وكانت تعتني بشقيق لها مريض في فلوريدا. زرتها، ولكنه كان من الواضح أننا نتباعد أكثر فأكثر.

وفي ذات يوم عانيت من تشنجات في الجزء العلوي من جسمي وذراعي، فأتضح أنني أعاني من إصابة في عظم عنقي ناتجة عن ارتطام رأسي بسقف السيارة في الحادث. وكانت الإصابة قد أثرت على حبلتي الشوكي، وأحتاج إلى إجراء جراحة تستمر لثمانى ساعات. انخفض وزني من ٢٤٠ رطلاً إلى ١٩٥، ولكنني تجاوزت هذه الأزمة، وكان مما ساعدني على تجاوزها اكتشافى وقراءتى كتاب "فيكتور فرانكل" : الإنسان والبحث عن المقزى من الحياة. والحق أنني قرأت هذا الكتاب أربع مرات، وتعلمت منه أن لدى القدرة على السيطرة على استجاباتى لكل ما يحدث لى (المادة الأولى: كن مبادراً). كانت حياتى تنهار، ولكن لم يكن من المعتم أن أنهار معها.

وعندما بدأت في التغير من داخلى، لاحظ هذا المحيطون بى، حيث تلقيت خطاباً من زوجتى ذات يوم تقول فيه إنها بدأت تدرك أنه قد لا يكون من الصواب أن ننفصل، وأنها تريد العودة للمنزل، ومحاولة إنجاح حياتنا الزوجية.

وهي زياراتها أثناء الوقت الذى لم تكن نعيش فيه معاً، حرصت بقوة على أن أفهمها قبل أن أحاول أن أجعلهم تفهمنى، حيث كنت أظن دائماً أن كل شيء يحدث يتعلق بى، وهذا نوع من الكبرياء الزائف أو الأنانية. وعندما تعلمت أن أكف عن التصرف بدافع رد الفعل، وواصلت جمع المعلومات منها، بدأنا في التواصل بصورة أفضل، وفي النهاية عادت للحياة معى.

وكانت قد قضت معى ثلاثة أيام عندما قبل مكتب المدعى العام استئنافى، حيث حُكم على بعشر سنوات بدلاً من عقوبة الثلاثين عاماً التى كان يُحتمل أن أواجهها. وعندما أخذونى إلى السجن ذهبت إليه وفي عقلى كتاب "فيكتور فرانكل"، ولدى اعتقاد بأننى سأحقق أفضل استفادة من خبرة السجن هدم. وبغض النظر عن كل ما يحدث، كنت مازماً على السيطرة على ما أستطيع السيطرة عليه، وألا أثار بتلك الأشياء الواقعة خارج نطاق سيطرتى.

وحدث بضع مرات فى السجن أن كنت أشاجر، ولكننى ألزمت نفسى بأن أظل مبادراً لا متصرفاً بأسلوب رد الفعل، حيث كنت أركز عقلى على الهدف والغاية - وهى أن أبتعد عن المشاكل حتى أستطيع الخروج المبكر من السجن لحسن السلوك والعودة إلى بيتى (المادة الثانية: ابدأ والغاية هى ذهنك).

حصلت بداخل السجن على وظيفة تنظيف المكاتب الأمامية للسجن، وحصلت على ثقة إدارة السجن لدرجة أنهم كانوا يستمعون لى عندما أعبر عن مشكلة أتعرض لها. وكان من بين تلك المشاكل أنه عندما يتم إحضار الأطفال لزيارة آبائهم فى السجن، فلم يكن هناك أى شيء يفعلونه عندما يتحدث الوالدان معاً، فاقترحت إنشاء مكتبة أطفال فى صالة الزيارة فى السجن. لم يكن لدى إدارة السجن مال، فطلبت من زوجتى أن تتلقى مجموعة من الكتب

لمختلف الفئات العمرية، ودفعتنا ثمنها، وتبرع آخرون بالكتب حتى إن المكتبة أصبح بها قسم باللغة الإسبانية.

والآن ترى مئات الأطفال يجلسون مع آباؤهم يقرءون الكتب بدلاً من جلوسهم وهم يغالبون النعاس كما كان يحدث من قبل.

وإضافة لذلك، فقد بدأت أيضًا في شرح ما تعلمته عن كيفية تغيير حياتي للمساجين الآخرين ممن كانوا يهتمون بالموضوع، فطلبت المزيد من نسخ كتاب "فيكتور فرانكل"، وكتاب العادات السبع، ووزعتها على زملائي المساجين، ودعوتهم لمناقشة المبادئ التي يعويها الكتابان بضع مرات في اليوم وشجعتهم على مناقشة هذه المبادئ مع آخرين.

و ذات يوم جاءني سجين وقال: "ربما كنت أنت أكثر من خسر هنا نحن نزلنا هذا السجن بدخولك السجن. أنت الشخص الأكثر سعادة وإيجابية في هذه الغرفة، فلماذا؟".

فقلت له: "رغم أنني ليست لدى سيطرة على ظروف حياتي الحالية - والتي هي نتيجة لأفعالي منذ عدة أعوام - فإن الشيء الوحيد الذي أستطيع تغييره الآن هو توجهي وسلوكي، وهذا هو ما أحاول السيطرة عليه. يمكنني أن أسير في هذه الغرفة متدمرًا أكل الأثاث، وأنوح، وأنتعب، ولكن هذا لن يفيدني. من المؤكد أن هذا لن يهينني إلى بيتي وعائلتي بسرعة أكبر ولن يجعل حياتي هنا أسهل. لذلك فقد قررت أن أكون على ما أنا عليه، لأنني قد أموت غداً، وإذا متُ غداً فإنني لا أريد أن أهدر اليوم بكامله - آخر يوم في حياتي - في الشعور بالبؤس".

ثم علمت ذات يوم أن حريقاً ألهم متجر الدراجات البخارية الذي أملكه، حيث قال والدائي إن النيران ظلت مشتعلة بالمتجر لمدة أربع وعشرين ساعة. وعندما ذهبت زوجتي للمكان وجدته قد استوى بالأرض، أغشى عليها، حيث كانت قد أبلغت بوجود مشكلة كهربية بسيطة. انهارت معنوياتي عندما سمعت هذا، فذهبت إلى صديق في السجن، فأجلسني وأعاد علي كل ما تعلمه مني. قال لي إن ثمة شيئاً جيداً ودرساً ينبغي علينا تعلمه في كل ما يحدث لنا. وجعلني أدرك أن هذه فرصة لوالدي ليبنيا المتجر من جديد وحدهما. لقد بنيت أنا هذا المتجر، وبعد ما حدث لي سيستعيدان بناءه وتقديمه لي كهدية عند خروجي من السجن. لقد كنت سيئاً دائماً في أخذ الأشياء من الناس؛ لذلك سيتمكني هذا الحريق من قبول أي شيء بصورة أكثر هوناً. وقال إن هذه الحادثة ستقدم أيضاً لوالدي شيئاً ليركزا عليه بعيداً عن تركيزهما على وجود ابنهما في السجن. شعرت بتحسن كبير بعد أن تحدثت مع صديقي، حيث استطعت اجتياز التجربة بكاملها.

وقد حاولت أن أقدم شيئاً ما هنا في السجن بأن أحكي لزملائي ما تعلمته عن كيفية حفاظنا على التزاماتنا مع أنفسنا. إن الجميع هنا تقريباً يتصرفون بدافع من رد الفعل، وقد اكتشفوا أنهم عندما يوفون بالتزاماتهم، فإنهم يشعرون بدرجة أكبر من الرضا عن أنفسهم.

وأنا الآن قضيت نصف مدة السجن، وقد شكلوا جماعة محترمة تتكون من حوالي ثلاثين رجلاً. ووفروا لنا منطقة خاصة بنا لتوجد بيئة أكثر إيجابية. ويشتتنا هذه أكثر هدوءاً، وأعضاؤها

أكبر سنًا، ويريد الكثيرون الانضمام إلينا. وهذه البيئات أكثر صعوبة من السجن في بعض الأحيان لأنها تتطلب من الفرد أن يظل مركزًا، حيث يُسمح لأفرادها بالخروج والعمل أثناء النهار، ولكن عليه العودة ليلاً، والحياة وفقًا للقواعد، وإلا أُعيد إلى السجن. هنا يكون الفرد محصورًا بين عالمين.

وبعد دخولي السجن، قد ملوتُ منتهى تعليميًا أطلقت عليه "فكر قبل أن تلجأ للشراب"، حيث أذهب للمدارس وأتحدث مع طلبة تتراوح أعمارهم بين ثمانية أعوام وثمانية عشر عامًا، وأحكي لهم قصتي كاملة، وغالبًا ما تثير القصة انفعالاتهم وعواطفهم، حيث كثيرًا ما تستمر الأسئلة التي يوجهونها لي بعد انتهائي من سرد قصتي إلى خمس وأربعين دقيقة. وقد تحدثت في العام الماضي إلى حوالي عشرة آلاف طالب، وكانت رسالتي واحدة دائمًا، وهي: الاختيارات، والسلوكيات، والنتائج. وقد ساعدتني هذه الرسالة على التأقلم مع وفاة صديقي بجواري في السيارة أثناء الحادثة. وأستطيع أن أؤكد أنني أثرت على هؤلاء الطلبة من خلال الرسائل التي وصلتني منهم.

حصلت على وعود كثيرة بأن يوضع اسمي على القائمة التالية للمفرج عنهم؛ لذلك كفت زوجتي وابنتي عن السؤال عن توقيت الإفراج عني. إنه أمر مؤلم جدًا أن يقال لي دائمًا إنني لست على قائمة المفرج عنهم. ومرة أخرى أؤكد أن هذه ظروف لا بد أن أتمايش معها، وهي نتيجة لقراراتي وسلوكياتي في الماضي. وأشعر أيضًا بالضيق عندما أرى الآخرين يمانون، ومع ذلك فهذه المماناة خبرة للنمو لنا جميعًا، حيث اختلفت زوجتي اختلافًا كاملاً عما كانت عليه منذ أربع سنوات، فقد أصبحت أفضل حالًا على كل المستويات: روحياً، وذهنياً، وبدنياً. إنها تخطط للمشاركة في مسابقة لياقة لأول مرة في حياتها البالغة اثنتين وثلاثين عامًا. هي بداية دخولي السجن، فقدت زوجتي إيمانها بكل شيء بسبب كل ما حدث لنا، ولكنها كتبت لي خطابًا بعد ذلك بعام ونصف العام، وأدرجت في الخطاب "دعاء السكينة"، وقصيدة شعر، واختتمت الخطاب بقولها إنها تكمل معي مشاوري حياتي.

لقد كانت محنة سجنى تجربة نمولنا جميعًا، ولاشك لدى في ذلك.



أليس من الرائع رغم كل تعقيدات حياتنا الماضية وظروفنا الحالية أننا نضع أنفسنا على طريق مختلف تمامًا للشفاء والتعافي والإسهام والسلام بمجرد أن نصبح مبادرين في دائرة تأثيرنا. ولا يعني هذا بالضرورة أن كل ندوب جراح الماضي الروحية سوف تشفى، لأن هذه الندوب قد تؤكد نفسها بطرق أخرى في المستقبل، ولكن هذا يعني أنك إذا تحملت مسؤولية استجابتك في اللحظة الحالية، وإذا كانت هذه الاستجابة قائمة على نسق قيمى للعمل بدخول دائرة نفوذك، فإن هذا قد يهدئ، بل وقد يمحو هذه الندوب الروحية من خلال الإيمان.

عادة ما يعترف أولئك الذين يعملون بالقرب من المساجين أن مشكلة المساجين الأساسية هي إنكارهم لمسئوليتهم عن موقفهم؛ لذلك فإن فكرة تحمل المسؤولية - أى التعلى بالمبادرة، والعمل

بداخل دائرة النفوذ - تناسب المساجين أكثر من غيرهم. وبمعنى آخر، فإذا كانت هناك مسافة بين المثير والاستجابة بفض النظر عن الظروف - العوامل الوراثية، أو الضغوط الحالية، أو ندوب الجراح النفسية والانفعالية من الماضي - فإن الشيء الأكثر تحريراً ونبلاً ومجداً هو إدراكنا لقدرتنا على اختيار استجابتنا.

هذه هي خلاصة كتابات "فيكتور فرانكل" الناجي من معسكرات الموت النازية. وكنت قد اتصلت بالسيد "فرانكل" قبل وفاته بعدة أشهر لأعبر له عن تقديري العميق لما فعله في حياته، فقال لي: "لا تقل هذا، فلا يزال لدي مشروعات أعمل على الانتهاء منها". كانت المشروعات ذات المفزى والمعنى هي ما يدور حوله وما يفعله في حياته. وقد مثل توجّهاً جديداً في العلاج النفسي اسمه العلاج بالرمز، حيث يقصد بكلمة "الرمز" البحث عن معنى ومفزى، أو سبب، أو هدف، أو مهمة تحمل مفزى شخصياً. وقد قال إنه رغم أنه كان قد فقد بصره، فقد كانت زوجته تقرأ له عدة ساعات في اليوم، وتساعد على تنفيذ هذه المشروعات. وقد توفي "فرانكل" في نفس الأسبوع الذي توفيت فيه الأم تريزا، والأميرة ديانا.



غرفة ٦٠٢ بوحدة الرعاية الحرجة في قسم الأورام

يوضح الموقف الصعب التالي - بدير مشتت بين مشروع عاجل، ورئيس في العمل يشمر بعدم الأمان، وأم تحضر - قوة التعاون الإبداعي - أي التوصل لبديل ثالث أفضل.

كنت أمًا معيلة لابنين مراهقين عندما مررت بمنعطف مهم في حياتي العملية؛ فقد كنت مديرة مشروع لشركة كبرى منذ عامين. وكان المشروع قد أوشك على الانتهاء، وكنت سأتولى مسئولية منصب جديد في منطقة أخرى، ومع ذلك، فقد كان التفويض واضحًا بإنجاز المشروع القائم بأسرع وقت ممكن.

وفي نفس ذلك الوقت تم تشخيص والدتي التي كانت تعيش على بعد ألف وستمائة ميل في جنوب تكساس بإصابتها بالسرطان. وكان هذا أسوأ مما يتوقعه أي شخص؛ فبعد أن انتهى الطبيب من الجراحة الاستكشافية قال لنا بكلمات لا أزال أذكرها لليوم: "إن استئصال الورم لن يخلل في حياتها كثيرًا، وأستطيع أن أقول إنها لن تعيش إلا لفترة أسبوعين إلى ثلاثة أشهر".

تُعلمنا الحياة بطريقتها أننا بحاجة لإحداث توازن في حياتنا، وتحديد المهم فعلًا بالنسبة لنا. ومن الواضح أن حالة أمي كانت موضع تركيز كبير بالنسبة لي، وكذلك كانت حياتي المهنية. وكانت المسألة مسألة توازن فعلًا. كيف أستطيع قضاء أكبر وقت ممكن مع والدتي لرعايتها، وأكمل المشروع الذي أعمل عليه بأسلوب محترف في نفس الوقت؟ كنت على يقين من أنني لا أستطيع أن أفعل الأمرين معًا نظرًا للمسافة الشاسعة التي تفصل بين والدتي ومقر عملي؛ لذلك قررت أن أدير ظهري للمشروع، وأطلب إجازة عائلية أضيها مع والدتي.

وبعد أن اتخذت قراري هذا مع نفسي، كنت بحاجة لتطبيق عادات التفاعل بين الأشخاص - العادات الرابعة والخامسة والسادسة: تفكير مكسب / مكسب، واسع من أجل الفهم، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون، والتكاتف - في التعامل مع رؤسائي في العمل. وكان التفكير بعقلية تحقيق المكسب لكل الأطراف سهلًا في هذه الحالة؛ فقد كنت مجتهدة للغاية في العمل، ولم أكن أريد أن أتركهم في وقت الحاجة في هذا المشروع. كنت أريد أن تكسب الشركة، ولكنني كنت أعرف أنني ينبغي أن أكون قريبة من والدتي في أيامها الأخيرة. لذلك اعتقدت أن تسليم إدارة المشروع لزميل آخر سيحقق مصالح الشركة.

توجهت لرئيستي في العمل وأنا مستعدة لأن أفهمها أولًا، وكانت رئيستي في العمل جديدة في الشركة، حيث كان أداؤها موضع تدقيق ومراقبة، وكانت بحاجة لتترك انطباع جيد، وكانت تريد إنجاز المشروع في موعده وبطريقة رائعة. وقد استخدمت أيضًا العادة الخامسة للبحث أولًا عن فهم احتياجاتي واحتياجات أسرتي. وفي ذلك اليوم تعلمت درسًا مهمًا، وهو أنه عندما يطبق طرفان متعاملان معًا العادتين الرابعة والخامسة يترتب على ذلك بصورة طبيعية الوصول للتكاتف. فالتكاتف ليس شيئًا يفعله الناس، بل هو مكافأة على التفكير الفعال بأسلوب تحقيق مكسب كل الأطراف، وفهم الآخر قبل محاولة أن نجعله يفهمنا.



تطلعا الحياة بطريقة أنا بحاجة لإحداث
توازن في حياتنا، وتحديد لهم فعلاً بالنسبة
لنا. ومن الواضح أن حالة لمي كانت مريض
تركيز كبير بالنسبة لي، وكذلك كانت حياتي
المهنية. وكانت السالة مسألة توازن فعلاً.

وعلى مدار الأشهر الثلاثة التالية، واصلت القيام بمسؤولياتي من خلال الإنترنت وحاسوبي المحمول من غرفة والدتي في المستشفى التي تمالج فيها. وعندما تستدعي الضرورة اجتماعاً، كان العاملون معي يجتمعون في مكتبي، وأنضم إليهم عبر الهاتف من مكتبي المؤقت - الغرفة ٦٠٢ بوحدة الرعاية الحرجة في قسم الأورام. وللمرة الأولى في حياتها، شعرت والدتي بالبهجة لرؤية ابنتها وهي تمارس عملها، وعلقت على الإسهامات التي قدمتها في الاجتماعات، وسألتني عن بعض جوانب المشروع الذي أديره. وقدمت أنا تعديلاً جيداً لما أصبح روتينها المعتاد من الحقن، والعلاج، والأطباء، والمرضات.

وفي النهاية، تم إنجاز المشروع بنجاح في موعده، واستطعت قضاء ساعات وأيام وأسابيع نفيسة مع والدتي.

تمثلت اللحظة الأساسية في هذه القصة في التعامل الشجاع لصاحبة القصة مع رئيستها في العمل، وتوضيحها مشكلتها لها. يتردد الكثيرون في فعل هذا؛ لأنهم يضطرون لمواجهة بعض المخاوف - خاصة الخوف من عدم تحقيق النتيجة التي يريدونها. وقد عبر البعض عن هذا تعبيراً جميلاً عندما قالوا: "الشجاعة هي صفة أبة صفة في أفضل حالاتها".

والفكرة الأساسية التي اكتسبتها صاحبة هذه القصة هي أن التكاثف ثمرة العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب والخامسة: اصع من أجل الفهم أولاً، ثم اصع من أجل أن يفهمك الآخرون. وإذا وجدت روح حقيقية للتفكير بأسلوب تحقيق المكسب لكل الأفراد، فسيبذل جهد لتحقيق فهم متبادل، ومن المؤكد أنه ستتولد أفكار جديدة وبدائل في هذه الحالة.

أبى .. أريدك أن تكون معافى

هذه قصة رائمة توضح أن التكاتف - الذى يصبح الكل فيه أكبر من مجموع أجزئه - ينتج عن التوازن فى الحياة.

اجتهدت اجتهدًا كبيرًا فى عملى، وعندما بلغت الخامسة والأربعين من عمري كنت قد حققت نجاحًا كبيرًا. وفى ذلك الوقت كان وزنى زائدًا بستين رطلاً، وكنت أفرط فى الأكل أقله أوقات الضغوط ولا أمارس الرياضة بانتظام بسبب العمل.

أعطاني ابني "لوجان" فى عيد ميلاده الخامس كتابًا عن الحياة الصحية، وساعدته والدته على كتابة الجملة التالية بداخل الكتاب: "أبى، أريد أن تكون بصحة جيدة كهدية لى فى عيد ميلادى. أريدك أن تقضى معنا وقتًا أطول". لقد كانت هذه الجملة أشبه بلكمة فى المعدة.

غير هذا الطلب من منظوري لنمط حياتى بصورة كاملة، حيث تحررت من الإفراط فى الأكل وعدم ممارسة الرياضة بانتظام، واكتشفت فجأة أنني كنت أضرب مثالًا غير صحى لأبنائى، حيث كنت أقدم لهم مثالًا بأن الجسم غير مهم وأن السيطرة على النفس غير مهمة، وأن الشئ الوحيد الذى يستحق الاجتهاد من أجله فى هذه الحياة هو المال والوضع الاجتماعى. أدركت أن رعايتى لأبنائى تتضمن أكثر من مجرد توفير احتياجاتهم البدنية والمالية والانفعالية، حيث تتضمن أيضًا مثالًا أعلى يتمتع بالصحة والعافية. ولم أكن أفضل هذا.

ألزمت نفسى بالحفاظ على صحتى من أجل أبنائى (المادة الأولى: كن مبادرًا). لا أقول أخفض وزنى، بل أقول أحافظ على صحتى. هذا هو المهم بالنسبة لى. كان لا بد لى أن ألزم بشئ يمثل قيمة حقيقية بالنسبة لى. لقد سبق لى أن جريت العديد من الحميات الغذائية وبرامج ممارسة الرياضة. ومادة ما كنت أتمتع بعالة جيدة حتى أتمرض للضغوط فى حياتى. إن وضع فقدان الوزن كمحفز ملهم لى لم يكن كافيًا.

أما أبنائى، فإنهم أكثر أهمية، وأنا أهتم بأبنائى لدرجة أن على أن أتخذ قرارات صحية. فوضعت لنفسى هدف أن أتمتع بصحة جيدة (المادة الثانية: ابدأ وانهاية فى ذهنك) أردت أن أتمتع بالحيوية والطاقة اللازمين لألعب مع أبنائى بعد أن أعود من العمل، وأن أستطيع أن ألعب البيسبول مع زملائى فى العمل دون أن أتعب من أول جولة. وحتى أحقق هذا الهدف، فقد التزمت بحمية غذائية وبرنامج غذائى مع التأكد من ألا أجعل الحمية والبرنامج الرياضى هدفًا فى حد ذاتهما، بل أن يكون الهدف أن أتمتع بالصحة والحيوية من أجل أبنائى. ونحن نعمل معًا الآن على برنامج رياضى مفيد للجميع. حرصت على أن أخصص وقتًا لتحقيق أهدافى حيث تعلمت أن أركز على احتياجات جسمى دون التركيز الدائم على العمل.

مر عامان على تغييرى لطريقة تفكيرى، ولم أعد أجد صعوبة فى النهوض من الفراش صباحًا، حيث أصبحت ممارسة الرياضة عادة متأصلة لدى، ولم أعد أجد مبررات للخروج من



البرنامج الرياضى حالياً كما كنت أفضل فى البداية. ومن المؤكد أنه لا يزال هناك أوقات لا أنتزم بهذا البرنامج تمام الالتزام عندما يصيبني التعب أو الصداع أو يكون الجو حاراً. وفى بعض الأيام أهرل لنفسي عدم مواصلة العدو، ومع ذلك فقد أصبح من الأكثر سهولة بالنسبة لى أن أعود إلى مضمار العدو (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). ونظراً لوجود هذا الهدف الأكبر لدى الآن - ذلك الالتزام الكبير تجاه شخص أحبه أكثر من نفسي - فإننى أستطيع العودة إلى المسار الصحيح.

وثمة ميزة ثانية لهذه العقلية الصحية، وهى أننى أصبحت أعتقد أكثر من أى وقت سابق أننى أستطيع أن أكون مبادراً. النهوض من فراش النوم مبكراً فى الصباح، والعدو إلى قمة التل، والعدو فى سباق الخمسة كيلومترات لأول مرة فى حياتى كلها أمور تحفزنى، حيث أشعر بممارستى الرياضة يوماً بعد يوم بأننى أحقق انتصارات شخصية. والآن أشعر بثقة وأمل واعتقاد بأننى أستطيع فعل أشياء صعبة. كنت قبل ذلك أفكر بعقلية الضحية بصورة من الصور لأننى كنت محبطاً ومضغوطاً لدرجة لم أكن أستطيع معها أن أحدث أى تحول إيجابى فى طريقة حياتى، أما الآن فلدى انتصارات شخصية تدعمنى وتحفزنى.

والميزة الثالثة لوضعى ذلك الهدف الكبير هى صفاء ذهنى. لقد أصبحت أكبر سناً، وكنت أعتقد أن التقدم فى السن يعنى التيبس، والفضب، والتعب، والألم. أما الآن، وبعد أن أصبحت أعيش بأسلوب حياة أكثر صحية، فإننى أعرف أنه ليس التقدم فى العمر هو ما يجعلنى أشعر بذلك الشعور؛ بل ما يجعلنى أشعر به هو الطريقة التى أعيش بها الحياة. إننى الآن أعرف أن

صداع رأسي ناتج عن تناول الكثير من السكريات وليس لأنني في السابعة والأربعين من العمر. لقد أصبح جسمي متموذاً على الصحة؛ وأستطيع أن أستخدم ردود أفعاله الصحية لمساعدتي على اتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي أعيش بها. لقد تعلمت أن المرء يستطيع أن يثق بجسمه الصحي ليخبره بالأشياء الصحيحة. عندما تدفع ثمن الحياة وفقاً للمبادئ الصحيحة، فإنك ترى بوضوح مزايا التمتع بالصحة والحيوية. وعندما يحدث تعقيم على هذا الصفاء في الذهن، فإنني أدرك فوراً أنني أحتاج للعودة للمسار الصحيح في أسلوبى في تناول الطعام وممارسة الرياضة والنوم.

وربما كان أهم درس تعلمته هو أن جسمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب الاجتماعية والذهنية والروحية في حياتي. إن ذلك الصداع الناتج عن تناول السكريات والذي يصيبني كثيراً لا يسمح لي بالتفكير بوضوح. بالإضافة لذلك فإن صفاء الذهن الذي أتمتع به بعد ممارستي الرياضة مفيد جداً. إننا نعتبر تخفيض الوزن الزائد هو ميزة ممارسة الرياضة، أما أنا فاعتقد أن صفاء الذهن هو أعظم المزايا التي تمتعت بها حتى الآن لممارسة الرياضة، فأنا لم يسبق لي أبداً أن فكرت بذلك الوضوح. وقد استقذت اجتماعياً أيضاً، حيث كنت كلما اتبعت حمية غذائية من قبل، ازداد غضبي بصورة بالغة، وهو ما كان يؤثر على علاقتي بزوجتي وأبنائي وزملائي. وكان سبب هذا الغضب البالغ هو وجود تلك القائمة الضخمة بما ينبغي فعله، وهي القائمة التي لم تكن لدى رغبة محركة في الالتزام بها. والآن أصبحت أريد أن أتمتع بالصحة؛ لذلك أصبحت أكثر سيطرة على قراراتي بشأن تناول الطعام وممارسة الرياضة بالصورة الصحيحة، بل وأصبحت أكثر استمتاعاً أيضاً. ويؤدي هذا التحرر من الصراعات الداخلية إلى تحرير المزيد من طاقتي الانفعالية والم عاطفية لاستخدامها مع زوجتي وأبنائي.

ثم أكن أتصور أبداً أن قراراً بأن أتمتع بالصحة قد يكون له ذلك الأثر الهائل على كل الجوانب الأربعة في حياتي. وأنا لم أبلغ مرحلة المثالية بعد، فلا أزال أعمل للوصول إليها، ولكنني أستمع بمزايا ممتعة حياتي وممارسة الرياضة وتناول الطعام بالصورة الصحيحة.

عندما وظف صاحب هذه القصة البالغ من العمر سبعة وأربعين عاماً وذو الوزن الزائد محفزاته الانفعالية والروحية - بما فيها النموذج الذي يمثل لأسرته - اكتسب سيطرة، ومنظوراً، وقوة إرادة، وصفاء ذهن، ووعياً عميقاً بالذات وحرية شخصية. ومن بين الدروس المديدة التي تتضمنها هذه القصة تأكيداً القوي على قوة ومزايا الانتصار الشخصي. ما مدى سهولة أن تقول "لا" إذا كانت بداخلك "نعم" قوية جارية؟

لقد أصبحت أعتقد أن السيطرة على الذات هي أساس الحفاظ على جودة العلاقات. فالسيطرة على الشهوة عادة ما تسبق السيطرة الانفعالية والذهنية، بل وتؤدي إليها. بالإضافة لذلك، فإننا لا نستطيع إقامة علاقات قوية ما لم نتحرر من الرغبة في التكبر. قال حكيم: "إن من يحكم نفسه جيداً أفضل ممن يحكم مدينة جيداً"، وتقول الحكمة الإغريقية القديمة: "اعرف نفسك، وسيطر على نفسك، وامنع نفسك للآخرين".

ليلة الأربعاء: جلستى مع والدتى

توضح الدراسات التى أجريناها أن معظم الناس يعترفون بأن حياتهم غير متوازنة، حيث يفلب على الناس التركيز على العمل وغيره من الأنشطة الملحة بصورة تفوق تركيزهم على الملاقات والأنشطة التى يقدرونها بدرجة أكبر، فتنتهى بهم الحال مضطربين. والقصة الجميلة التالية تتكئ عن شخص وقع فى هذه الدوامة للأمور الملحة، ولكنه استطاع من خلال تمهله وتفكيره فى الأدوار والأهداف (المادة الأولى: كن مبادراً)، والمادة الثانية: (ابدأ والفاية فى ذهنك)، وممارسة التكاتف مع زوجته (المادة السادسة: التكاتف) أن يتوصل لحل رائع.

ربطتني بوالدتي صداقة مميزة، حيث مررنا معًا بسلسلة من أحداث الحياة التى خلقت بيننا علاقة رائعة. وفى إحدى مراحل حياتي، انفجرت فى التزاماتي تجاه عملى والمجتمع وأسرتى الخاصة رغم حبى لوالدتي واستماتعى بقضاء الوقت معها. أصبحت حياتى مشغولة، حيث أصبحت الأسابيع تمر علىّ قبل حتى أن أستطيع رفع سماعة الهاتف لأطمئن على والدتي. وعندما أستطيع توفير وقت لزيارتها، لا تكاد نجلس معًا لتتحدث حتى يحين وقت انصرافى، حيث يكون لدى اجتماع لا بد من حضوره أو موعد نهائى لا بد من الالتزام به. لقد أصبح تواصلى مع والدتي الرائمة عشوائيًا فى أغلب الأحوال.

لم تضغط على والدتي أبدًا وتطلب منى زيارتها بصورة أكبر، ولكننى لم أكن راضيًا بهذا الوضع، حيث كنت أعرف أن حياتى ستفقد توازنها إذا لم أواظب على زيارة والدتي. ولذلك استقدت بالمنظور الذى يقدمه كتاب إدارة الأولويات، وجلست مع زوجتى فى جلسة عصف ذهنى للتوصل لحل، فاقترحت على زوجتى تحديد موعد ثابت أسبوعيًا يمكن أن أقضيه مع والدتي ومع أسرتى الصغيرة. وعندما طالعنا جداول أعمالنا، وجدنا أن زوجتى لديها تدريب على الموسيقى

ليلة الأربعاء فكانت هذه الليلة هى الليلة المناسبة

لأقضيها مع والدتي.

والآن تعرف والدتي أن هناك ليلة معينة أزورها فيها كل أسبوع أو أسبوعين لمدة محددة. لن تنتهى هذه الزيارة بعد عشر دقائق من بدايتها، ولن تكون هناك الكثير من المشتتات والمقاطعات للقائنا. وإذا كانت والدتي بحاجة لممارسة بعض الرياضة، كنا نتمشى معًا، وفى أحيان أخرى كانت تمد لى وجهه، وفى أحيان ثالثة كنت أصحبها إلى متجر للتسوق، كان يبعد عن منزلها لدرجة كانت قيادة السيارة للذهاب إليه تضايقها. وأيًا كان ما



نفعله، فقد كنا نتحدث دائماً عن العائلة، وعن الأحداث الجارية وعن ذكرياتنا. كانت كل ليلة أفضيها مع والدتي بمثابة واحة سلام وسكينة في حياتي المزدحمة، وأنا أقول لزوجتي إن اقتراحها بقضاء ليلة الأربعاء مع والدتي من بين أفضل الاقتراحات التي قدمتها لي.

عندما توفي والدي قررت أن أحافظ على علاقتي المتميزة بوالدتي، بل وزيادة تميزها لأن حياتها أصبحت خاوية بعد وفاته. وعقدت المزم على أن أتصل بها ما تمها كل يوم لما تبقى من عمرها أيًا كنت. ورغم أنني كنت أعيش بعيداً عنها بخمسين ميلاً، فكنت أبذل جهداً خاصاً لزيارتها كل خمسة عشر يوماً على الأقل. ظلت والدتي على قيد الحياة لمدة عشر سنوات بعد ذلك، ولا أستطيع التعبير عن عميق امتناني لحياتها ولجودة الوقت الذي قضيناه معاً.

لقد تعلمت أنه عندما يتواصل الإنسان بانتظام مع غيره، فإنه يصل مستوى جديد من الفهم لا يكاد يدرك تقريباً. وأدركت أن المكالمات الهاتفية اليومية لا تختلف كثيراً من الزيارة كل أسبوعين، حيث كنا نشعر أثناء تلك المكالمات بأننا قريبان من بعضنا ومنفتحان ومصدقان مع بعضنا بنفس الدرجة التي تكون فيها معاً. لقد كان الأمر أشبه بحوار واحد يتواصل ولم يكن ثمة فارق كبير بين الحديث عبر الهاتف أو وجهاً لوجه - وهو ما أدهشني - لأنني كنت أعتقد دائماً أنه ليس هناك شيء يستطيع أن يحل محل التواصل المباشر. وأنا واثق أن هذا صحيح في سياق آخر. ولأن كل حوار يحتوي على الأثر التراكمي للحوارات السابقة، فقلما وجد أي شيء لا يمكن مناقشته، بل يمكنك مشاركة أعمق أفكارك ومشاعرك وليس خبراتك فحسب. إن التواصل الحميم يعني رؤية ما بداخل من نتواصل معه.

لقد تمتعت - مثل صاحب القصة السابقة - بزوجة متفهمة وداعمة جداً تتمتع بمقايمة الوفرة. لا تعتبر زوجتي "ساندراً" أن الحياة مورد محدود لا يوجد به إلا قدر محدود من الوقت بها يعني أن قضائى وقتاً مع والدتي سينتقص من الوقت الذي أفضيه معها، بل كانت تعتبر أن قضائى وقتاً مع والدتي سيزيد فعلياً من عمق قوة علاقتنا الزوجية.

لقد نظرت في المرأة، فوجدت مهووساً بالسيطرة

لاحظ ما حدث في القصة التالية عندما أصبح العمل مركز الحياة. ولاحظ أيضًا الاضطراب الكبير الذي نتج من إضافة مركز جديد - حتى إن كان هذا المركز بأهمية العائلة. وفي النهاية، لابد أن نتوصل لبديل ثالث - بديل يتضمن ويقيم توازنًا بين المجالات المهمة في حياتنا - أو مركز للمبدأ. عندما نفعل هذا - كما فعل صاحب القصة التالية - فإننا لن نحقق التوازن الذي نشده فحسب، بل سيجعلنا هذا نمش في أعماق أنفسنا ونجلب النظام والتكامل إلى شخصياتنا وتركيباتنا الانفعالية. وتكون نتيجة ذلك ضعف حاجتنا للسيطرة على الآخرين، وزيادة إنتاجيتنا وسعادتنا في كل مناحي حياتنا.

قضيت كل حياتي كراشد مركزًا على عملي، حيث كنت أعمل اثني عشرة ساعة أو أربع عشرة ساعة يوميًا حتى أستطيع التقدم. وكنت أظهر نفسي دائمًا بحيث يلاحظني رؤسائي في العمل ويكافؤني. وكنت أرحب بتكليفات العمل التي تتطلب سفرًا لأن هذا يقدم انطباعًا بأنني أكرس نفسي للمؤسسة التي أعمل بها. انتقلت مع أسرتي إلى قلب مدينة شيكاغو حتى أكون قريبًا من المقر الرئيسي للمؤسسة التي أعمل بها. كنت أظن أن زوجتي تحب الحياة هناك، وأنها تحب الطريقة التي نمش بها حياتنا. كنت أظن هذا فعلًا.

وفي تلك الأثناء ولد ابني، فأردت فجأة أن أقضي المزيد من الوقت معه ومع زوجتي، فحاولت أن أوزع وقتي بين عائلتي وعملي، وشعرت بأنني كنت مشتتًا بين عائلتي من جانب وعملي من جانب آخر، بحيث إذا قضيت وقتًا مع أسرتي تأثر بذلك عملي، فأهرع لتكريس نفسي في العمل مما يعني أن أترك عائلتي، فأعود مرة أخرى للتركيز على عائلتي. كنت أشعر بأنني أهرع جيئة وذهابًا بين طرفين متنافسين على مدار الأسبوع، ورغم اجتهادي في إحداث التوازن بين الطرفين لم أحققه أبدًا كانت سرعة عدوى بينهما، فتعبت وشعرت بضيق من هذا الأسلوب الأشبه بأسلوب بهلوانات السيرك.

وعندما بدأت في تعلم مبادئ ترتيب الأولويات والتفكير الجدي فيها، أدركت وجود مشكلة في أولوياتي، فلم أستطع أن أجعل العمل والعائلة موضع تركيزي الرئيسي. وحتى عندما كنت أفضل ذلك عادة ما كانت العائلة تحتل الرتبة الثانية لدى كما كانت حالها على مدار سنوات. ولقد كنت بحاجة لتعريف ما هو مهم لي (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك)، وبعد ذلك كان علي أن أعدل حياتي بحيث تدعم سلوكياتي أولوياتي (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم)، فمندی فقط، سأشعر بهدوء في حياتي وبوجود هدف ومغزى لها.

عندما نظرت لطريقة أدائي لعملي، اكتشفت أنني مهووس بالسيطرة، حيث كنت أريد المشاركة في كل قرار، والإشراف على الآخرين للتأكد من إنجاز كل شيء بالطريقة التي أريدها، حيث لم أكن أعتقد أن أي شخص يستطيع أداء العمل كما أؤديه. وكانت النتيجة أن تعقدت حياتي، حيث ملأت التقارير، والبيانات الموجزة، وأوراق المعلومات أيامي في العمل، وشعرت

بأننى لابد أن أتعامل معها لأننى أنا وحيدى من أستطيع التعامل معها بالصورة الصحيحة. ولكننى كنت مخطئًا. إن محاولتى السيطرة على كل شيء أدت إلى فشل زملائى لأننى لم أكن أمنعهم الفرصة للعمل بأنفسهم.

بدأت فى السماح للآخرين بالمشاركة فى هذه الأشياء، فأصبح لزملائى فى الفريق أدوار أكثر نشاطًا، وأصبحت أقوم بدور المستشار فى معظم المشروعات. وشعرت عندئذ بأن زملائى شعروا بدرجة أكبر من الرضا لأخذهم أدوارًا أكبر فى أداء العمل.

"كنت أشعر بأننى لفرع جيتة ونماتًا بين طرفين متناقضين على مدار الأسبوع، ورغم لجتهادى فى إحداث التوازن بين الطرفين لم أحققه أبدًا كانت سرعة عدوى بينهما".



وكم كانت دهشتي وضيقى - إلى حد ما - عندما تم أداء تلك الأشياء " المهمة جداً " ، والتي لم يكن غيرى يستطيع أداءها بصورة جيدة. حيث لم يقل رضا رئيسى فى العمل عن مستوى الأداء، وفى نفس الوقت قل العمل الذى على إتمامه. وكان معنى هذا أن توفر لى المزيد من الوقت لأداء الأشياء التى اعتبرها مهمة، حيث بدأت فى تخصيص ساعة ثابتة منتظمة لتناول الغداء - ومع زوجتى وابنى أحياناً. وقد استغرقت بعض الوقت لتعلم البرمجيات الحاسوبية التى نستخدمها فى عملنا، وزادت قدرتى الإنتاجية زيادة هائلة. فكرت - بعد أن توفر لى كل هذا الوقت - فى أننى قد أستطيع مواصلة الدراسة حتى أتعلم شيئاً جديداً بعد كل تلك السنوات من ارتقاء السلم المهنى (العادة السابعة: اشحن المنشار).

تغيرت حياتى الماثلية تغيراً مدهلاً، حيث انتقلنا من وسط مدينة شيكاغو إلى مدينة ريفية صغيرة (أعجبت بها زوجتى التى لم تستمتع أبداً بالحياة فى المدينة). وبدلاً من قضاء وقتى فى المكتب، أصبحت أقضيه مع أسرتى، فأصبحت أذهب مع ابنى إلى السينما فى مساء يوم السبت، حيث كنا نشترى كيمساً كبيراً من الفشار (بطعم الزبد)، وبعضاً من عرق السوس الأحمر، ونستمتع بالفيلم. وأصبحت علاقتى بزوجتى فى أفضل أحوالها منذ سنوات، حيث أصبحنا نقضى المزيد من الوقت معاً - وحدنا - حيث نفعل ما نريده: نتمشى، ونمارس الرياضة، ونذهب فى نزهات طويلة، ونرعى حديقة منزلنا ونحن نتحدث أثناء كل هذه الأنشطة. إننى أستمتع بحياتى، بل إننى أصبحت أطلق النكات من حين لآخر.

والأهم من كل هذا أننى لم أعد أحاول تحقيق هدفين فى وقت واحد. الحياة ليست محمومة السرعة والازدحام كما نظن، وقد أصبحت أدرك الفارق بين العمل الذى لايد من القيام به والعمل الذى يمكن القيام به، والأهم من هذا أننى أصبحت أعرف العمل الذى لا ينبغي القيام به.

عندما نشئت بين قيمتين متعارضتين فمادة ما نقصر فى الالتزام بكنيتهما. وهذا هو ما يحدث عند التشتت بين قيمة العمل وقيمة العائلة، ومع ذلك فإن تركيزنا على هدف أسمى أو مبدأ لن يجعلنا نقصر. بل سنستطيع تحقيق نجاح أعظم فى كلا الأمرين ونحقق التعاون الإبداعي بينهما.

يرى البعض أن الجانب الأهم فى هذه القصة هو التحول فى النموذج الذى حدث عندما ولد ابن لصاحب القصة. النموذج هو منظور الإنسان للواقع، ورؤيته للعالم، وخارطته التى تعبّر له عن جغرافية الواقع. وأسرع طريقة لتغيير نموذج أى إنسان هى تغيير دوره؛ لأنه عندما يتحول دور الفرد من أعزب إلى متزوج فإنه يرى الحياة من منظور مختلف. وعندما يتغير دوره من زوج أو زوجة إلى والد، فإنه يرى العالم من منظور مختلف. النموذج أو التحول فى الإدراك أكثر عمقاً من كل من السلوك أو التحولات فى التوجه. ولطالما اعتقدت أننا إذا أردنا إحداث تحسن كبير، فعلينا أن نعدل النموذج، وإذا أردنا إحداث تحسينات بسيطة فعلينا أن نحسن السلوك أو التوجه. عندما يكون لديك نموذج صحيح للواقع - حيث تمكّن الخارطة جغرافيا الواقع التى تصورها بدقة - فاعمل على تحسين سلوكك وتوجهاتك.

الزيارة المفاجئة

عندما نضع جملة رسالة، فإننا نحدد هدفنا ورويتنا وقيمنا وأهم العلاقات في حياتنا، وهذه هي قوة جملة الرسالة خاصة عندما نتعامل بصورة ضمنية أو صريحة مع كل الأدوار المهمة في حياتنا. يركز معظم الناس على دور واحد أو دورين مثل المائلة والعمل، وغالبًا ما يتجاهلون الأدوار الأخرى. عندما ركزت صاحبة القصة التالية على عائلتها الممتدة واجهت بعض المقاومة من عائلتها الصغيرة. ومع ذلك، فعندما قامت بواجبات دورها بداخل سياق جملة الرسالة الخاصة بها (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك)، والتزمت بالخطوة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم)، فقد وجدت بعدًا جديدًا ذا مغزى للحياة.

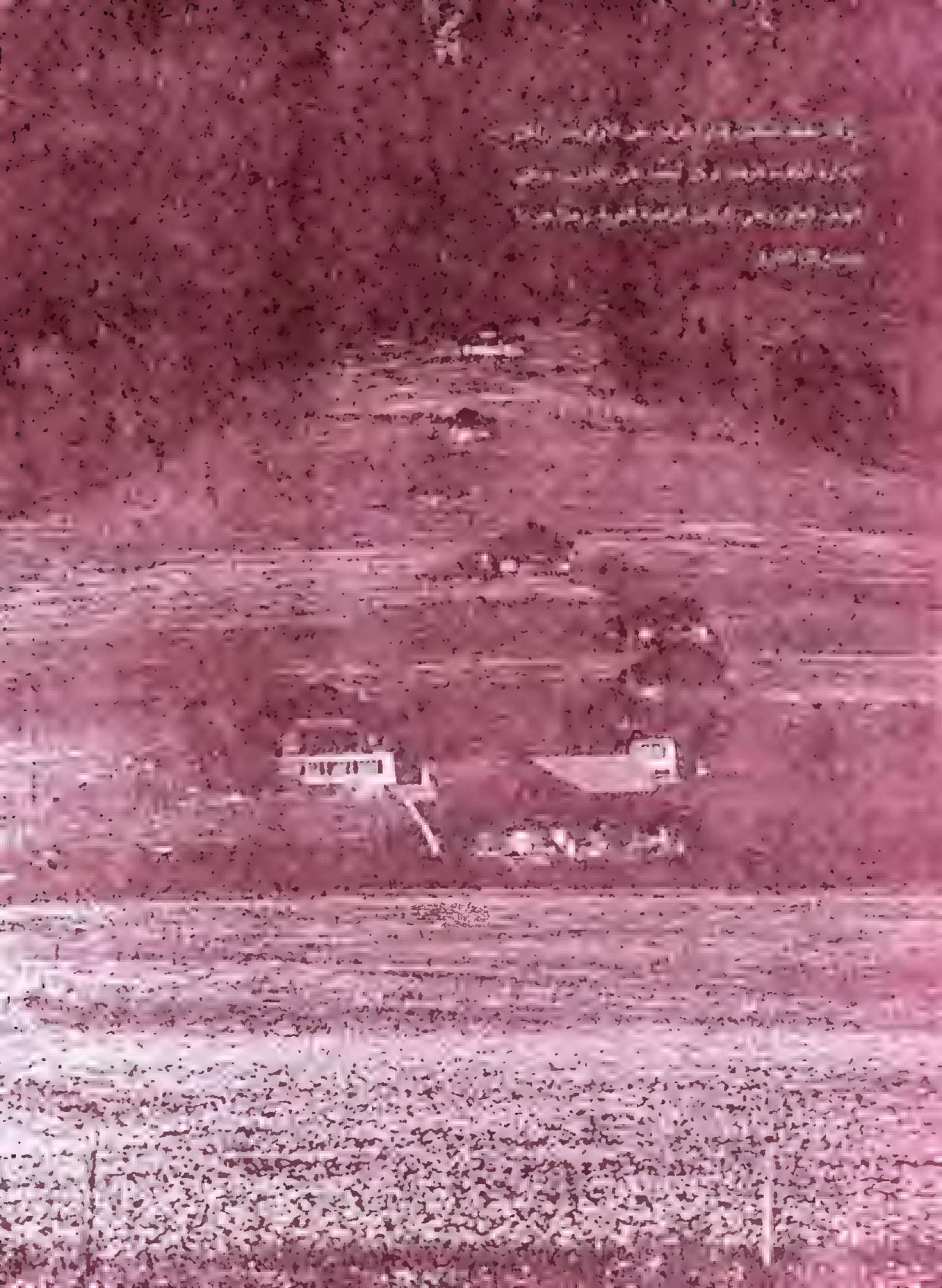
عندما كتبت جملة الرسالة الخاصة بي العام الماضي قلت إنني أريد أن أكون أكثر تواصلًا مع أقاربي عما كنت عليه في الماضي؛ لذلك خططت لقضاء إجازتي السنوية بولاية تينيسي لأزور والدي وشقيقتي، وعمتي المسنتين اللتين لم أزرهما منذ عشر سنوات. كنت أشعر بأنني بحاجة لقضاء وقتي بطريقة تتوافق مع جملة رسالتي.

وعندما ذهبت إلى تينيسي أخبرت شقيقتي بتخطيطي لزيارة عمتي "دوروثي"، و"مارجريت". لم تفهم دافعي لذلك وسألتني: "ولماذا لا تتصلين بهما هاتفياً بدلاً من زيارتهما؟ لقد اكتشفتُ محلًا صغيرًا رائعًا للعاديات، وأريدك أن تذهبي معي إليه. أما عماتك فسيستعديهما أن تتصلي بهما فحسب". لا أعرف بالتحديد سبب رغبتى القوية في زيارة عمتي المسنتين، فقلت لشقيقتي بحسب: "كلا، إنني أريد فعلًا أن أزرهما".

وأثناء قيادة سيارتي للذهاب لزيارتهما، سألت نفسي: "ماذا ستمتقدان عني عندما أذهب فجأة لزيارتهما بعد كل تلك السنوات؟ لماذا اعتقدت أنهما ستستعدان بزيارتي لهما؟"، فكنت أعود بالسيارة.

ولكنني ذهبت، وعندما دخلت غرفة مميشتهما الصغيرة تهللتا، وتناولنا مِمَّا الشاي المثلج واستمرت زيارتي لهما ثلاث ساعات تقريبًا قامت خلالها بحكاية قصص لي عني في طفولتي وزيارتهما لي عندما وكنت، بل إنهما قامتا بحكاية قصص لم يسبق لي أن سمعتها عن جدتي وجدى الكبير. كانت ظهيرة ممتعة، وندمت على أنني لم أزرهما قبل ذلك بفترة. ولم أكن أعرف أنني زرتهما في الوقت المناسب تمامًا.

بعد ثلاثة أشهر توفيت عمتي "مارجريت"، وعندما سمعت نبأ وفاتها كان أول ما خطر ببالي هو: "أنا سعيدة لأنني لم أذهب لمحل العاديات في ذلك اليوم". لقد التزمت بما خططت له في لحظة الاختيار، وكنت قد قررت أن أبني علاقتي بالناس الذين أحبهم كما توضح جملة رسالتي. لقد كانت زيارتي في تلك الظهيرة من أولوياتي، ولا أظن أنها كانت ستحدث لو لم أخطط وأفكر في أهمية وضع الأولوية لهذه العلاقات في حياتي.



خطة تعافى "ستيفانى"

فى هذه القصة التعليمية والمثيرة للوجدان، لاحظ أن التكتاف ينتج عن أسلوب التعافى متعدد الأبعاد.

ذات يوم كنت أمارس أنا وزوجتى "ستيفانى" القوس عندما حدث شيء غريب. شمريت زوجتى "ستيفانى" كلما غاصت تحت الماء بأن رثتيها مليئتان بالهواء، بل كانت تشعر وكأن فقاعات هوائية تدخل فى رثتيها. توقفتنا عن القوس لأننا اعتقدنا أن لديها آلام انخفاض الضغط الجوى، وقضينا بقية الإجازة على الشاطئ، ولم أعر الموضوع من التفكير أكثر من هذا. وعندما عدنا للبيت، كانت "ستيفانى" تسعل بعدة، فذهبت للطبيب، فقال لها: "ليس لديك مشكلة واضحة، لكننى سأحولك لقسم الأشعة - إذا أردت". وبعد ذلك بأسبوعين لم يتوقف السعال، فذهبت للمستشفى لعمل أشعة سينية ثم رنين مغناطيسى، فاكتشف الأطباء وجود ورم فى صدرها. ورم عند زوجتى الجميلة التى تبلغ من العمر ثمانية وعشرين عامًا فقط. وبعد أسبوعين، قام الأطباء بأخذ جزء من الورم لتحليله، فأظهرت النتائج أن الورم خبيث جدًا، وأنه ينمو بسرعة، فكان لابد أن تخضع للعلاج الكيميائى فورًا حتى تتاح لها الفرصة للتعافى، فبدأت فى ذلك الأسبوع العلاج الكيميائى والإشعاعى. بعد شهر من إجازتنا كنا مرابطين بقوة فى حرب ضد السرطان الذى أصيب به زوجتى. وقد أجبرنى هذا الحدث الفارق على مراجعة نفسى ومراجعة كيفية معيشتى لحياتى، حيث كنت أركز بقوة على حياتى المهنية. كنت فى الثلاثين من عمرى عندما اكتشفنا وجود الورم لدى زوجتى - أى فى ذروة محاولتى إثبات ذاتى، حيث كنت أعمل بقوة ولأوقات طويلة جدًا، وكانت سيرتى المهنية هى مركز حياتى. ظهر الورم فى وقت كانت أسرتى تحتل لدى الراتبة الثانية بعد خططى المهنية، وحدث التحول فى النموذج لدى بعد أن اكتشفت أن زوجتى تعيش ولديها ورم سرطانى فى الصدر يضغط على قلبها ورثتيها. كل ما استعلمت التفكير فيه فى ذلك الوقت هو نحن.. عائلتنا، وما ينبغى أن نفعله لنحارب ذلك المرض.

واليك ما فعلناه:

أولاً، وضعنا خطة لتعافى "ستيفانى" (المادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، حيث حددنا بدقة ما تحتاج زوجتى لفعله بدنياً حتى تهزم السرطان، وتشعر بقدر معقول من الراحة البدنية أثناء تحملها للعلاج وآثاره. ومع ذلك، فقد أضفنا بعض الأمور لخطة التعافى البدنى بعد أن تحدثنا مع أحد أصدقائنا المقربين الذى قال لنا: "لا تعاملنا مع هذا التحدى من الجانب البدنى فقط، بل تعاملنا معه من الجوانب البدنية، والذهنية، والروحية، والاجتماعية الانفعالية أيضاً". فأدركنا فور سماعنا لهذا أنه على صواب. يؤثر السرطان على كامل كيان المصاب به - على جسمه وروحه؛ لذلك كان علينا الاهتمام بـ "ستيفانى" ككيان كامل وعدم الاختصار على التعامل مع جسمها.

ثانيًا، تعاملنا مع ذلك السرطان من منظور عائلي ومجتمعي. لقد تربيْتُ على ألا أزعج الآخرين بمشاكلي - الأسلوب الذكوري - ومع ذلك، فقد أدركنا في ذلك الوقت أنه كلما زاد من يعرفون بحالة "ستيفاني"، كان أفضل. كلما زاد تفكير الناس فينا ودعائهم لنا، زادت فرص نجاحنا. دعا لنا عائلتنا وجيراننا وزملاؤنا، وحتى من لم يدع لنا منهم، فقد فكر فينا تفكيرًا إيجابيًا، وأنا على يقين من أن هذا قد ساعدهما على التعافي.

ثالثًا، أدركنا أن الوقت نفيس جدًا، حيث كان ينبغي أن نقضى كل دقيقة متحليين بإملار عقلي إيجابي وفي فعل أشياء مفيدة. وقد تغير تعريفنا للأشياء المفيدة التي لها الأولوية، حيث فكرنا في الأشياء التي كنا نفعلها من قبل، وتساءلنا: "هل هذه الأنشطة هي فعلًا ما نريد أن نقضى أوقاتنا في فعلها؟". وفي ذلك الوقت لم يعد لحجم منزلنا، ولا المال، ولا حتى العلاقات الاجتماعية أية أهمية، حيث تحولت حواراتنا لمناقشة الأفكار، والعلاقات المهمة لنا فعلًا. وعندما وضعنا هذه الأفكار في موضعها الصحيح، بدأنا نعيش حياتنا وفقًا لخطة التعافي وتغيرت حياتنا تغيرًا فعليًا.

كانت "ستيفاني" رائعة، فلم تكن تسمح بأن نتجادل لأكثر من دقيقة، حيث لم يعد الجدل يستحق وقتها. إنها لم تسمح للعلاج الكيميائي بتغيير حالتها المزاجية الجيدة. ورغم أنها كانت في وسط هذه الحقن التي كانت تملؤها بالكيمائويات، فقد ظل حديثها مثيرًا وتجعل كل من بصحبتهما يضحك. لقد كانت عازمة على ألا تسمح لذلك السرطان بأن يملأ عليها طريقة معينة لتعيش بها حياتها، حيث كانت تمشي مع مجموعة من النساء في المنطقة المحيطة بالمنزل كل صباح. وأعتقد أن هذا الوقت كان الوقت الذي تتحرر فيه من كل شيء رغم أنني لست واثقًا من هذا. لم تدعني زوجتي أبدًا لهذه الجولات الصباحية. ورغم كل العلاج الإشعاعي والكيميائي، فلم تفتأ أبدًا تلك التمشية الصباحية مع رفيقاتها، وأعتقد فعلًا أن هذه الجولات الصباحية كانت تشبع لها احتياجاتها الانفعالية، والبدنية والاجتماعية دفعة واحدة، حيث كانت تجبرها على النهوض من فراشها - بالمعنى الحرفي للكلمة - في الصباح؛ لأنها كانت بحاجة لتلك الرفقة.

لقد أصبحنا انتقائيين للغاية بشأن طريقة قضائنا للوقت، فاخترنا أن نكون بصحبة الناس الذين يجعلوننا نضحك، واستأجرنا أشرطة فيديو كوميدية، وغيرت طريقة أدائي لعملي، حيث أصبح الوقت الذي أقضيه مع أسرتي نفيسًا. أذكر أنني أخذت بضعة أيام إجازة من عملي بعد تشخيص إصابته، وقضيت ظهيرة يوم معها - وهو ما كان يمثل منتصف يومي في العمل تمامًا - لمشاهدة مسرحية البؤساء. لم يكن لهذا أن يحصل لي أبدًا.

لم تكن الحياة متعبة ولعبًا دائمًا، حيث أحبط السرطان المعنويات، وجاءت لحظة تنصير القلب بشدة عندما بدأت "ستيفاني" تفقد شعرها، حيث حاولت أن تقصه بصورة تغطي من خلالها على مواضع الصلع في رأسها، ولكنها فقدت الكثير من الشعر فلم تفلح قصة الشعر في تغطية مناطق الصلع. وذات صباح أمسكت بموسى الحلاقة وحلقت شعر رأس زوجتي بينما



عينانا تفيض بالدموع. لا تزال ذكرى هذه الخبرة تؤلمني عندما كانت عينا زوجتي هي المرأة تنظران إلى وأنا أحلق لها شعر رأسها.

تعاقت "ستيغاني"، وهي معاقاة من السرطان منذ خمس سنوات الآن. وأعتقد أنها تعاقت بسرعة أكبر لأننا اتبعنا أسلوبًا كليًا شاملاً لتعافيها، حيث ركزنا عليها كشخص كامل وخططنا للمدى البعيد. وقد تغيرت حياتنا تغيرًا كاملاً. ومن المفارقة أننا وجدنا أنفسنا منذ عامين نعيش كما كنا نعيش قبل إصابة زوجتي بالسرطان. كان علينا أن نستيقظ، ونقول لأنفسنا: "مهلاً، هل كان ذلك الدرس عديم الجدوى؟ ما الذي تعلمناه؟ لماذا تقسى؟". لقد جعلتنا سرعة الحياة اليومية الخالية من الضغوط نتخذع فتمتد أننا نستطيع ألا نركز على علاقتنا مرة أخرى. لذلك

كان علينا أن نعيد التزامنا تجاه بعضنا البعض، وتجاه هذا الأسلوب للحياة. وحتى نفى بذلك الالتزام بوضع الأولويات أولاً، فإنتى آخذ شهرى أبريل ومايو إجازة بدون راتب، وأعتقد أن هذا يؤثر بقوة على مسارى المهني عندما أؤمن التفكير فيه باعتباره تقييماً عن العمل. اشترينا منزلاً متحركاً، وأخرجنا الأبناء من مدارسهم، وذهبنا إلى منطقة باجا كاليفورنيا ننتقل ببيتنا المتحرك على الشواطئ. ووضعنا بعض الأهداف للعائلة (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهنك)، وهي:

واحد، نريد أن نتقرب أكثر كمائلة. اثنان، نريد أن نزيد إيماننا الديني. ثلاثة، نريد أن نحقق بـ "ستيفانى"، فقد تحررت من السرطان منذ خمس سنوات. أربعة، نريد أن نجعل حياتنا كلها مقامرة. خمسة، نريد أن نميش ثقافة مختلفة.

لا أخفيك أنني مرعوب من هذا القرار. إنه مخاطرة كبرى على عملى، حيث احتجت لثلاثة أشهر لأقنع رئيسى فى العمل بأن هذا سيكون جيداً لى وللعائلة. لا أعتقد أنني أعرف شخصاً آخر فى الشركة فعل أى شيء مثل هذا. ولكنى أعتقد من كل قلبى أن عائلتنا أكثر أهمية.

يستطيع كل مصاب بمرض خطير أن يعتمد على ستة موارد للعلاج، وهي: الطبي، والبدني، والذهني، والاجتماعي، والانفعالي، والروحي.

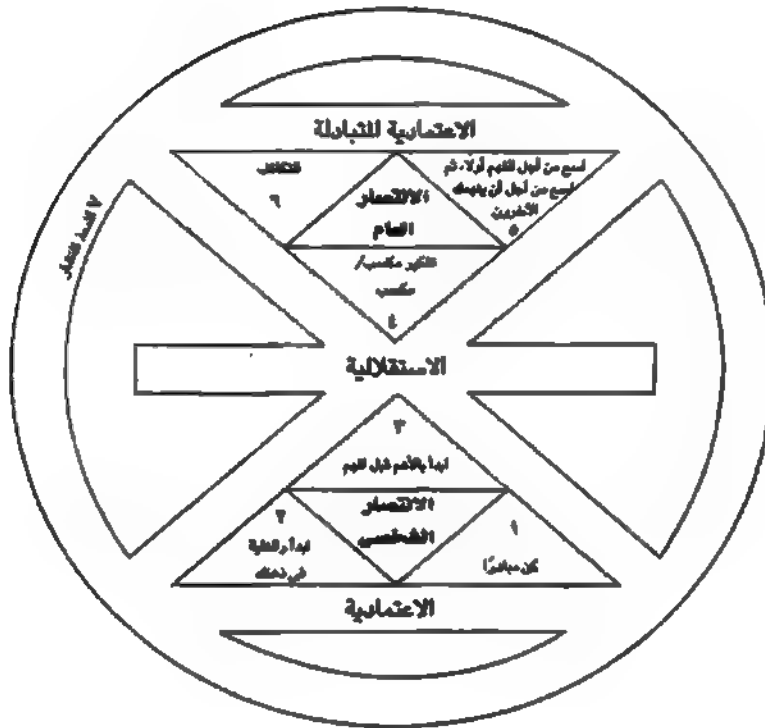
حققت التكنولوجيا الطبية تقدماً مذهلاً، ومع ذلك فإننا نترك أيضاً أن دورها الأساسى هو توفير الظروف التى تمكن القوى الطبيعية فى الجسم من تحقيق الشفاء الكامل. أما بالنسبة للجانب البدني، فإن أجسامنا تتمتع بمرونة وقدرة عظمتين، ومع ذلك فعلى أن نستخدم الحكمة فى جعل المرونة والقدرة فى أفضل حالاتهما، وأكثر صحة، وحيوية من خلال التغذية وممارسة الرياضة والراحة بالصورة المناسبة. وبدنيًا، فإننا ينبغي أن نتصور القوى الداخلية فى أجسامنا وهي تنقلب على المرض، وعلى سبيل المثال أن نتصور - بالمعنى الحرفى للكلمة - جهازنا المناعى وهو يمارس عمله، وخلايا الدم البيضاء وهي تنجح فى تدمير الخلايا التى تنشر المرض. علينا أن نتعلّى بالمسؤولية أيضاً عن شفائنا ونعلم أكثر ما نستطيع تعلمه عما يحدث - أى عن التشخيص، وعن الخطط البديلة للعلاج. واجتماعياً، علينا أن نحيط أنفسنا بأناس مهتمين بنا - وخاصة من نحبهم، الذين يملأون قلوبنا وعقولنا بالأمل والدعم، والذين نستطيع أن نتواصل معهم تواصلًا حميمًا. وانفعاليًا وعاطفيًا، علينا أن نتبنى باستمرار أكبر عدد ممكن من التوجهات الإيجابية ويأكبر صورة ممكنة مثل الأمل؛ لأن له أثرًا قويًا للغاية على الحالة البيولوجية، ومثل الثقة فى عملية الشفاء، ومثل تقديم الحب والخدمة، ومثل تبني توجه رائع فى وجه الظروف بالغة الصعوبة، ومثل تلقى الحب والدعم من الآخرين. روحياً، نحتاج للاعتماد على إيماننا، ونسق إيماننا العميق، وعلى المتدينين الذين يشبهون لنا حاجاتنا الروحية. ويمكننا أيضاً أن نخدم الآخرين، ولو حتى فى الحفاظ على توجه جيد فى مواجهة المرض القاتل. أو كما قال "تيلهارد دى شاردن": "لسنا بشرًا نمرّ بخبرات روحية، بل نحن كائنات روحية تمرّ بخبرات بشرية".

الجزء الثاني

العائلة

"أنت ترفعني، وأنا أرفعك، وكلانا يصعد معاً".

— جون جرينليف ويتر







أول فصل

- ❑ لأن
- ❑ لخصرته من الرأس
- ❑ السيف من أحد أشعة حدائق
- ❑ المنسحب لحدائقها فاست
- ❑ أي أشعة الشمس من نور لأن
- ❑ من أشعة الشمس الحمراء
- ❑ أشعة من قرص الشمس
- ❑ من أشعة
- ❑ السحر

لأن...

لاحظ في القصة التالية كيف يزيد وعى الفرد ويزداد عمقاً من خلال المبادرة الفاعلة والتفاعل الإنساني.
لاحظ أيضاً الثروة المذهلة الناتجة عن ذلك.

ذهبت أنا وابنتي الكبرى "تيناً" - التي كانت في التاسعة من عمرها - لزيارة والدتي. أذكر أنني كنت أعتقد أن تكوين رصيد عاطفي وانفعالي مع "تيناً" مهم؛ لذلك قلت لنفسى: "ماذا أستطيع أن أفعل خلال الثلاثين دقيقة التي ستقضيها معاً أثناء زيارتنا بالسيارة لجدتها حتى أزيد رصيدها الانفعالي والعاطفي؟". إن هذا يحتاج لبعض الشجاعة، لأن الطفل في التاسعة من عمره يعرف بهذا السلوك الذي يمكن أن يتوقعه من والديه. وأنا لست ممن يحبون الثروة أثناء قيادة السيارة. ربما علقْتُ على شيء رأيته على الطريق، ولكننى في أغلب الأحوال أقود سيارتى في صمت؛ لذلك شعرت بالمصيبة أثناء اقتراحى عليها اللعبة التي توصلت إليها.

أثناء خروجنا بالسيارة من المنزل، قلت لها: "حبيبتي، دعينا نلعب لعبة. أريد منك أن تقول لبعضنا: (إننى أحبك لأنك...)، أو (لقد أحبيت ما فعلته لأن...). وتعود أهمية كلمة (لأن) هنا إلى أنها توضح سبب حب كل منا للآخر. دعيني أبدأ أنا".

ثم بدأت، فقلت شيئاً عنها، فانتظرت قليلاً ثم قالت شيئاً عني. وبعد ثلاث أو أربع مرات، اضطررت لإجهااد التفكير لإيجاد شيء آخر، فأذهلتني هذا؛ لأننى أحب ابنتى كثيراً، ولكننى وجدت صعوبة في البحث عن سلوكيات محددة لها تجملىني أحبها. كنت أجد صعوبة في البحث عن أشياء أقولها لها، ولكن الأمر كان أسهل بالنسبة لها، فبعد خمس أو ست مرات بدأت تتجاوز الاستجابات الطبيعية، فأدركت أنها كانت تراقب حياتى وتراقبنى وتراقب ما أفعله. لقد كانت راضية عن عملى، وعن تمسينا معاً في حديقة المنزل، وعن كرة السلة التي نلعبها في ساحة المنزل، وعن الطريقة التي أوقفها بها من النوم صباحاً. كانت تستطيع رؤية كل شيء لدى.

وكنيت لا أزال أجد صعوبة في البحث عن سلوكيات لها تجملىني أحبها، فتظرت إلى حياة هذه الفتاة الصغيرة، ونظرت لها ولما تفعله يومياً في عائلتنا، فبدأت أرى. رأيت أحضانها وكلماتها البسيطة، وشكرها لى. رأيت مدى تفوقها في الدراسة ومدى تهذيبها، فقلت لها إننى أحب منها عناقها لى عند عودتها من المدرسة. وعندما بدأنا في البحث والتقصي، وجدنا أشياء كثيرة. ورغم أن الرحلة بالسيارة لم تتجاوز ثلاثين دقيقة، فقد توصل كل منا إلى اثنين وعشرين أو ثلاثة وعشرين شيئاً يحبه أحدهما في الآخر اضطررت لإيقاف اللعبة، حيث لم أستطع أن أفكر في أى شيء آخر.

والحقيقة أننى قد ذهلت من هذه اللعبة، حيث شعرت بالرضا من جانب، وبالإحباط من جانب آخر؛ بالرضا لأن ابنتى استطاعت أن ترى كل تلك الأشياء الجيدة لدى (وكانت تريد أن تستمر)، وبالإحباط لأننى لم أستطع أن أرى المزيد. والأهم من كل هذا أننا قضينا بضية الرحلة



في الدردشة والحديث مع بعضتنا، وأظن أن هذه اللعبة قد بدأت حوارًا لم يسبق لي أن أجريته معها.

وعندما وصلنا، قفزت "تينا" من السيارة، وأسرعت للمنزل، وعندئذ انقطر قلبي تقريبًا، حيث صرخت "تينا": "جدتي، جدتي. إن أبي يعرف عن الكثير من الأشياء الجيدة، ولم أكن أعرف أنه يعرف عن كل هذه الأشياء الجيدة".

تتضمن كلمة "احترام" في معانيها الضمنية رؤية الشخص الذي يحترمه (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). ولذلك فإنه كلما زاد استغراق الشخص في نفسه، ضعفت رؤيته للآخرين على أنهم بشر لهم قيمتهم ولديهم العديد من درجات التقرد، ولكل درجات من درجات تقردهم هذا عدة أوجه. عندما نخرج من أنفسنا، ونستمع لبعضنا بصدق، تبدأ رحلة علاجية رائعة.



الضربة على الرأس

لاحظ كيف توقفت صاحبة القصة التالية، وسيطرت على نفسها، وانتظرت حتى تهدأ الأمور قبل أن تجعل ابنها المتمازكين يحاولان ممارسة العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون... لاحظ أيضاً سرعة النتائج.

- "أنفى ينزف! لقد ضربنى!"

كان "جيت" - ابنى ذو الأعوام التسعة - يصرخ ويمسك أنفه الذى ينزف، والذى ترك خفًا من الدم باتجاه الحمام، حيث كان شقيقه "مايكل" - ذو السبعة أعوام - قد ضربه بسبب شجارهما على جهاز التحكم فى التلفزيون.

كان أول ما خطر ببالى فى ذلك اليوم الطويل من الإجازة المدرسية الشتوية هو: "الساعة الثامنة والنصف صباحًا، وقد تشاجر الاثنان مرة أخرى. لا أستطيع تحمل يوم آخر كهذا".

حبست "مايكل" فى غرفته كمقاب، وغسلت وجه "جيت"، ثم استدعيتهما إلى غرفة نومى لأتحدث معهما. لم أكن غاضبة منهما، بل كنت محبطة بسبب أسلوب قيادتى للمنزل، وعدم تهيئة الظروف التى تجعلهما متناغمين معًا ويحلان الخلافات بينهما.

جلست بينهما واضعة إحدى يدي على كل منهما، وقلت: "لنحل هذه المشكلة. إنكما تتشاجران كثيرًا، وهذا يضايقنا كلنا. جيت، هلا أخبرت مايكل بما تشعر به الآن؟".

فانطلق جيت قائلاً: "أنفى يؤلمنى! أنت ضربتني بلا سبب! لقد ظلمت تكلمنى وأنا أطلب منك أن تكف! إن الطريقة الوحيدة التى أحصل من خلالها على انتباهك هى أن أخذ جهاز التحكم فى التلفزيون، وعندئذ تضربنى".

كان مايكل غاضباً أيضاً، وبدأ فى دفاعه: "أنت تضربنى دائماً..".

فقاطعته، وطلبت منه أن يخبرنى بما سمعه من جيت تواتاً.

فقال مايكل: "قال إننى أخذ جهاز التحكم فى التلفزيون دائماً ولا أحد يعبنى".

فقلت له: "وماذا قال أيضاً؟".

فقال: "أنفه يؤلمه، وأنا كنت ألكمه".

فسألت جيت: "هل هذا هو ما قلته يا جيت؟".

فقال: "نعم، إنه لم يكن مضطراً للكم أنفى".

فقلت: "وكيف ترى ما حدث يا مايكل؟".

فقال: "إن جيت يفعل دائماً كل ما يريد! إنه يبدل القنوات دائماً كلما جلست لمشاهدة

التلفزيون! وعندما ألعب بشيء، فإنه يقول إن هذا الشيء يخصه ويأخذه منى".

فقلت: "ما الذى سمعته من مايكل يا جيت؟".

فقال: "إن مايكل يعتقد أننى أستولى على كل شيء وأفعل كل ما يحلولى".

فقلت: "هل هذا صحيح يا مايكل؟".

فقال: "نعم".

ثم واصلت هذا الأسلوب عدة مرات بتويمات على السؤال: "ماذا سمعته يقول، وهل هو محق فيما يقوله؟".

تغيرت الحالة الانفعالية في المنزل إلى حالة إيجابية في غضون بضع دقائق، حيث بدأ الولدان ينظران لبعضهما ويبتسمان، ويضحكان. تلاشى التوتر، وفهم كل منهما مشاعر الآخر. وعندئذ أصبح من الممكن حل المشكلة بينهما.

سألتهما: "إذا اختلفتما حول قنوات التلفزيون أو أى شيء آخر بعد الآن، فماذا ستفعلان دون أن يضرب أحكما الأخر؟".

قال جيت بعد تفكير: "سأفعل شيئاً آخر، أو أتحدث معك أو مع أبى".

وأضاف مايكل: "سأخرج أو ألعب ألعاب فيديو".

فقلت: "وما رأيكما في أن تحددا برامج التلفزيون يوماً وتناقشا مقدماً ما يريد كل منكما أن يشاهده؟".

فقالا: "فكرة جيدة"، وهما غير مركزين فيما يقولان: لأن زلاجهما كانتا تتاديهما للعب بها.

أدهشنى كيف أدت زيادة فهم مشاعر الآخر ووجهات نظره إلى زيادة تقدير الشخص لذاته. لقد شعر ابنائى بالرضا عن نفسيهما لحلما المشكلة بأسلوب جديد. وأعتقد أن نظرة كل منهما لنفسه قد اختلفت، وأصبح أكثر قدرة، وسيطرة على نفسه بسبب الأفكار التى توصلنا إليها. وقد ذكرنى هذا الموقف بقوة التعامل مع الناس على أنهم مسئولون ثم ملاحظة ما يحدث.



هذه قصة رائمة توضح كيف أن المواقف فى الأسرة أو فى أى مكان آخر قد تؤدي إلى تطوير الجهاز المناعي. وكل ما عليك فعله هنا هو أن تستخدم المشكلة - أيها كانت - لممارسة المبادئ الرابعة والخامسة والسادسة: تفكير مكسب/ مكسب، وامتص من أجل الفهم أولاً، ثم امتص من أجل أن يفهمك الآخرون، والتكاتف. إذا استطعت التوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف، ويقوم على الاحترام والفهم المتبادل، فإنك تسمى بالتدريج مرونة انفعالية فى العلاقة، بحيث يتم التعامل مع أية مشكلة تالية بنفس الطريقة. وحتى إن لم يتم التعامل مع أية مشكلة جديدة بنفس الطريقة، فإن أصحاب المشكلة يعرفون أنهم قادرون على حلها، وهذه المعرفة فى حد ذاتها أمر مهم جداً لتطوير النظام المناعي. عندما يشعر الناس بانعدام الحيلة واليأس والإحباط فإنهم يهولون من الأمور البسيطة ولا يستطيعون التعامل معها. إذا لم يوجد نظام مناعي، فإن الخلافات البسيطة تزداد حدة بسبب ضعف التواصل مما يؤدي فى النهاية إلى مشاكل فى التواصل واضطرابات فى العلاقات.



أستطيع أن أحدد شكل حياتي

توضح القصة التالية مدى قوة التأكيد العميق على قيمة الآخرين وقدراتهم. نظرًا لأن المخطوطات الإيجابية حدثت في مرحلة مبكرة من حياة الفتى في هذه القصة، ولأن هذه المخطوطات الإيجابية كانت دائمة وصانقة، فقد غرست في روحه وأصبحت أشبه بنبوع ماء جارٍ في حياته، حيث فقدت الظروف الظاهرة السطحية أي أثر لها رغم أنها في حالات أخرى كانت ستلوث العلاقة.

نشأت وسط عائلة راثية لا تقلل من قيمة أبنائها، ولا تسئ معاملتهم، ولا تقلل من شأنهم، وتعلمت من عائلتي أنني قادر ومميز ومقدر لي أن أحقق أشياء عظيمة. وأعتقد أن التوكيدات اليومية التي كنت ألتقها من عائلتي أسهمت في تشكيلى. ومع ذلك، فربما كنت لأرتكب خطأ كبيرًا بعد ما حدث لى عندما كنت فى التاسعة من عمرى.

كنت الأصغر بين خمسة أبناء عندما أصيبت والدتى بقرحة نازفة فى البطن. وأصيبت ذات صباح بصورة مفاجئة بنوبة قلبية، وأذكر أنني كنت فى السادسة من عمرى يوم توفيت. وكانت وفاتها مفاجئة تمامًا، حيث امتلأ البيت فجأة بالصراخات - صراخات اليأس المطلق. أصيب أفراد عائلتى - وخاصة أبى - بصدمة، ولكنى أرسلت بصورة من الصور للمدرسة فى ذلك اليوم. توفيت والدتى، وكان والدى وشقيقتى فى حالة انهيار تام، وأرسلت أنا للمدرسة. وأذكر أن فتى نادى علىّ عبر ملعب الكرة فى فناء المدرسة أثناء الفسحة قائلاً: "مرحبًا هولبروك". لقد سمعت أن والدتك توفيت". لم أنس أبدًا تلك الكلمات التى سمعتها عبر الملعب حيث سمعها مئات الأطفال، فقلت له: "نعم. لقد توفيت".

ولن أنسى أبدًا ردى عليه؛ لأنه علمنى أن أمتدح بما حدث وأن أقبله وأواصل الحياة. وهذا الأسلوب لا ينجح مع الجميع، ولكنه حقق نجاحًا ممي. لقد تعلمت أن أقبل ما يحدث، وأتحمله، وأواصل الحياة متجاوزًا الأوقات المصيبة.

ومع ذلك، فقد ساءت أحوال عائلتنا، حيث كان والدى طيبًا - يجبر المظالم ويولد النساء، ويتلقى اتصالات من المرضى طوال الليل، وكل ليلة. وكان لديه خمسة أبناء صغار ليس لهم من يرعاهم؛ لذلك تزوج بسرعة، وأحضرت زوجته الجديدة معها ثلاثة أبناء من زوج سابق كان اثنان منهم قريبين من سنّى. وهكذا فجأة أصبحت هذه المرأة الغريبة تتولى تربيته، والحق أنها لم ترعنى أنا أو أشقائى حقًا. طلق والدى زوجته بسبب المشاكل بعد ست سنوات من زواجهما. وبعنى أقل، إننى فى المرحلة العمرية من عشر سنوات إلى سبع عشرة سنة تلقيت التربية والرعاية بآليات عائلية مثيرة فعلاً.

ورغم ذلك، فقد كان لسنواتى الأولى التى تلقيت فيها الشموخ بالأمان والدعم أثر هائل علىّ، فلم أسمح للخبرات السلبية بأن تهزمنى. وظللت طوال السنوات البشعة لزواج والدى بعد وفاة والدتى - والتى لم يكن لدىّ فيها أم تحببى أو ترعانى - أعتقد من كل قلبى أنني شخص

متميز، ومقدر لى أن أحقق أشياء عظيمة، حيث ظل والدى رغم كل شيء يأتى إلى غرفتى كل ليلة حتى تركت المنزل (عندما كنت صغيراً كان يضمنى فى فراش النوم، وعندما كبرت كان يحضر كل ليلة ليطمئن على). وكان والدى يقول لى كل ليلة: "أعلم يا بنى - ولا تقل هذا لأحد - أنك فتى موهوب متميز. إن قدرك أن تحقق أشياء عظيمة". وفى ذلك الوقت، كنت أقول له: "أوه، حسن". لقد سمعت هذا من قبل". ومع ذلك فقد غاصت تلك الكلمات بداخلى وتغلغلّت فى كيانى، وأصبحت جزءاً منى.

والحق أننى لست بذلك القدر من الموهبة. هناك بعض الأشياء التى أجيد فعلها، ولكنى لست عبقرياً فى كل شيء. ومع ذلك، فأنا لم أشك فى قدراتى يوماً، ولا فى قدرتى على إنجاز أى شيء. وربما كانت هذه هى أعظم الهدايا التى قدمها لى والدى: لقد أعطانى ثقة كبيرة فى نفسى (الرصيد المصرى الانفعالى العاطفى). لقد منحنى شعوراً بقيمتى وقدراتى بنض النظر عن ظروفى - أى أننى أستطيع تحديد شكل حياتى ونوعيتها بنض النظر عما يحدث (العادة الأولى: كن مبادراً).

كنت أنا أيضاً محظوظاً بوالدين كانا يؤكدان لى دائماً ثقتهم فى. أعرف أنهما كانا يتحان فى قدرتى على فعل الأشياء الصحيحة، وإنجاز شيء عظيم فى حياتى. واليك توضيحين بسيطين لهذا: أذكر أننى كنت أستيقظ ليلاً من حين لآخر لأجد والدى تهمس بهدوء فى أذنى أثناء نومى، وكانت كمن يقول لمقلبى الباطن أشياء مثل: "ستحقق نجاحاً مذهلاً فى اختبارك غداً. إنك تستطيع فعل كل شيء تمزم على فعله". وأذكر أننى استيقظت ذات ليلة على وقع ذلك الكلام، فقلت: "ماذا تفعلين يا أمى؟"، فقالت فى حنان: "إننى أخبرك بمدى حبنى لك وثقتى فىك"، ثم انصرفت من غرفتى. ولما توضّح آخر يتمثل فى جماعة من زملائى الطلبة فى الجامعة كانوا يتماطون الكسوليات، ولكنهم يخجلون من الاعتراف لأهلهم بهذا.

وذات مرة، بعد مودتهم من رحلة كان قد تبقى من المشروب جزء فى زجاجة، فأعطوها لى، فوضعتها فى الرف العلوى لخزانة ملابسى، حيث بقيت عدة أشهر، ولم يحدث ولو مرة واحدة أن ذكر لى والداى أى شيء عن هذه الزجاجة أو سألانى عنها؛ لأنهما كانا يعرفان - وببساطة - أننى لا أتماطى الشراب. أعتقد بقوة أن أقوى وأعظم وأسمى صور الحب التى قد يمنحها الوالدان لابنهما هو تأكيدهما الدائم المتكرر على القيمة القطرية لهذا الابن وقدراته حتى إن اتضح من سلوكه الحالى عكس ذلك. لا تستسلم أبداً.

الملصق الخاص بعائلتنا

كثيراً ما تجعّد الميوني عند مناقشة المادة الثانية "أبدأ والغاية في ذهنك" ودورها في تطوير ووضع جملة رسالة للفرد، أو العائلة، أو المؤسسة. شارك الكثيرون في ورش عمل تناقش موضوع الرؤية العامة، ومع ذلك فإن تلك الجمل لم تحقق أبداً أي شيء؛ لأنها أقيمت على عجل، وصيغت بلغة خيالية، ثم نسيت. ولأنها كذلك، فإنها تخلق الكثير من الشك والإحباط. والقصة التالية لأب مبدع عمل بداخل الإطار المرجعي لأبنائه حتى يضع جملة رسالة عائلية.

منذ سنوات وأنا أحاول أن أجد طريقة لوضع جملة رسالة مع عائلتي. تبلغ أعمار أبنائي الأربعة: عشرة أعوام، وسبعة، وأربعة، وعماً واحداً؛ لذلك فليس هذا بالوضع الذي يمكننا من الجلوس وإجراء مناقشة جادة باستخدام المصطلحات المتخصصة لوضع جملة رسالة عائلية، بل إن زوجتي لا تحب المناقشات النظرية. إنها تحب الأفكار، ولكنها لا ترغب أحياناً في أن أكون مدرب العائلة. قرأت معها كتاب الماديات الصبيح للأسرة، واستمتعتنا بأفكاره، وعندما جلسنا لوضع جملة الرسالة العائلية بدأ ابننا "جوردون" ذو الأربعة أعوام يتشقلب من على رأس أخيه.

وأحياناً ما أحاول التعامل مع وضع جملة الرسالة بصورة غير مباشرة بطرح أسئلة مثل: "ما الشيء المتميز في عائلتنا؟"، أو "كيف ينبغي أن تكون عائلتنا؟"، فيقلب أبنائنا أعينهم، ويصرخ "جوردون": "ينبغي أن نتناول البيتزا كل ليلة على العشاء". كنت محتاراً فعلاً. قررت أن أفعل شيئاً أكثر قرباً من مستوى الأطفال، فأحضرت لوحة، ومجموعة من المجلات والكتالوجات، ومقصاً وصمغاً، وكل أبنائي، وقلت لهم إننا سنصمم ملصقاً عائلياً، وذلك بأن نجد صوراً تشبه عائلتنا، فأعجبهم الأمر.

وهي غضون دقائق، وجدت ابنتي عائلة تتمشى في الغابة لديها ثلاثة أبناء فقالت: "هل تذكر يا أبي عندما كنا نتمشى عند بحيرة سيلفرليك قبل ولادة شقيقى "تريفور"؟ سيكون من الممتع أن نفعل هذا مرة أخرى". وعندئذ وجد "تاجر" - ابننا ذو الأعوام السبعة - صورة لحزام ملئ بالطعام، فقال: "انظر يا أبي، هذا الحزام مثل الحزام الذي كنت ترتديه عندما كنا نذهب للتزلج". كنت قد خصصت يوم السبت كيوم تزلج للعائلة، وأرتدى في ذلك اليوم حزاماً مليئاً بالفاكهة والحلوى، وعندما نشعر بالجوع نوقف التزلج، ونعد المقاعد على الجليد، ونتناول الوجبة الخفيفة. أدركت أن ابني ربط هذه الصورة بالشعور بالراحة والصداقة الذي ينتابنا عندما نتزلج معاً. لذلك وضعنا هذه الصورة على الملصق.

وجد ابننا الأكبر سناً الصور التي تعجبهما بسهولة، أما "جوردون" فقد وجد بعض الصعوبة حيث لم يستطع أن يجد بالتحديد ما يريد، ثم رأى صورة لدب قطبي وذئب وغزال. ورغم أننا لا نعيش في أي مكان قريب من القطب الشمالي، فقد ذكرته هذه الصورة للحياة البرية بالأوقات

التي كنا نتمشى فيها ممًا ليلاً. إننا نعيش في منطقة بها غابة، وأحياناً ما يأتي غزال في بداية الليل ليأكل العشب. قال "جوردون": "هل تذكر يا أبي عندما جاء الغزال إليك مباشرة، وكان له قرن كبير، ولم ينصرف؟". لقد وجد "جوردون" الصورة التي يريدها. وأنا واثق من أنه أثناء بحث أبنائي في الصور وتقريرهم أي صورة يريدون، ولصق هذه الصور بدعوا يشعرون بأن عائلتنا متميزة، وأنهم ينتمون لشيء أكثر أهمية. وحتى الآن لم تفتحه تماماً من ملصقنا العائلي، ولكن إطلاله موجود لدينا. والحق أن "تاتر" شعر بإثارة بالغة حتى إنه يريد أن يضع صورة شخصية له بما يريد أن يكونه. هل تتخيل هذا؟ فتى في السابعة من عمره لديه جملة رسالة من المؤكد أنه لا يعرف أنه يضع لنفسه جملة رسالة، وأنا لن أخبره بذلك إلا بعد أن يحقق ما يريده؛ لأنني لا أريده أن يقلب عينيه مستغرباً وأنا أتحدث معه.

⊗ لكل إنسان جملة للرسالة، ومع ذلك فالمكتوب من هذه الجملة قليل جداً، والأقل منها الجملة المكتوبة والمتطورة جيداً. ومع ذلك فلكل إنسان جملة رسالة تتمثل في القيم التي يتبنّاها بقوة والتي توجه قراراته. ولا شك أن أهم قرار تتخذه هو القرار الذي يحكم كل قراراتنا الأخرى. وهذا القرار هو ما يسميه البعض جملة رسالة، ويسميه آخرون فلسفة، ويسميه فريق ثالث عقيدة، أو مجموعة القيم، أو حتى الأهداف. وأياً كان اسمه، فإن هذا القرار يهبر عن المعايير التي توجه اتخاذنا للقرارات سواء بصورة واعية أو غير واعية.

وهذه الجملة يمكن وضعها في صورة ملصق، أو أغنية، أو أيقونة، أو صورة، أو بضع كلمات، أو كلمات كثيرة. والمهم هنا هو المشاركة العميقة الصادقة لمدة كافية، بحيث يوجد تناغم بين الانفعالات، والقيم، والدوافع، والرغبات، والآمال، والمخاوف، والشكوك في الذات. ويمبر رواد الفضاء عن هذا فيقولون: "لنطلق كل النظم". عندما يتم التوصل لجملة الرسالة هذه والاتفاق عليها، وتستخدم باستمرار كمعيار أساسي لكل القرارات، فإنها تصبح مصدرًا قوياً للشجاعة التي تجعلنا نرفض الأشياء التي لا تتفق معها ونوافق على الأشياء التي تتفق معها.



لن أذهب للمدرسة أبداً بعد الآن

الاستماع العميق مثل تقشير بصلة قشرة بعد قشرة حتى تصل في النهاية إلى اللب اللين. توضح القصة التالية أولاً محاولة ظاهرية للاستماع، ثم محاولة صادقة. لقد جدد الاستماع المتقهم - وهو الاستماع من خلال الإطار المرجعي للمتحدث حتى يشعر المتحدث بأن المستمع فهمه - الروح المعنوية للابن في هذه القصة، وثقته في نفسه.

ابني "داني" في الثامنة من عمره، وهو يتمتع بطاقة كبيرة ويريد الجميع مصافحته، ويحب مدرسته ومدرسيه وفروضه المدرسية ويريد أن يكون الأفضل، ويفعل أفضل ما يستطيع فعله في معظم وقته. والدراسة أمر سهل جداً بالنسبة له.

عدت من العمل للبيت ذات ليلة في السادسة والنصف مساءً، فكان "داني" ينتظرني في ساحة المنزل، وقبل حتى أن أوقف تشغيل السيارة، وقف أمام باب السيارة وقال لي: "أبي، أنا أكره المدرسة، ولن أعود إليها أبداً. مستحيل.. لن أعود للمدرسة. إنني أكره دروسى، والمدرسون أغبياء جداً. لن أذهب للمدرسة بعد الآن أبداً". فقلت له: "مرحباً يا داني. لا بد أن يومية في المدرسة كان سيئاً". فقال: "أجل. لن أعود للمدرسة، إنها مكان غبي".

فقلت له: "سيكون غداً يوماً جميلاً يا بني". وحملت حقبتى ومغطى دون أن أنظر لابنى. لقد قدمت استجابة آلية تماماً لفتى في الثامنة من العمر يخرف. وعندما خرجت من السيارة، رأيت وجهه الذى امتنع من الحمره؛ لذلك قلت له: "هلم أيها الفتى.. تشجع.. كن ناجحاً.. إلخ". هدأت هذه الكلمات من روعه بصورة من الصور.

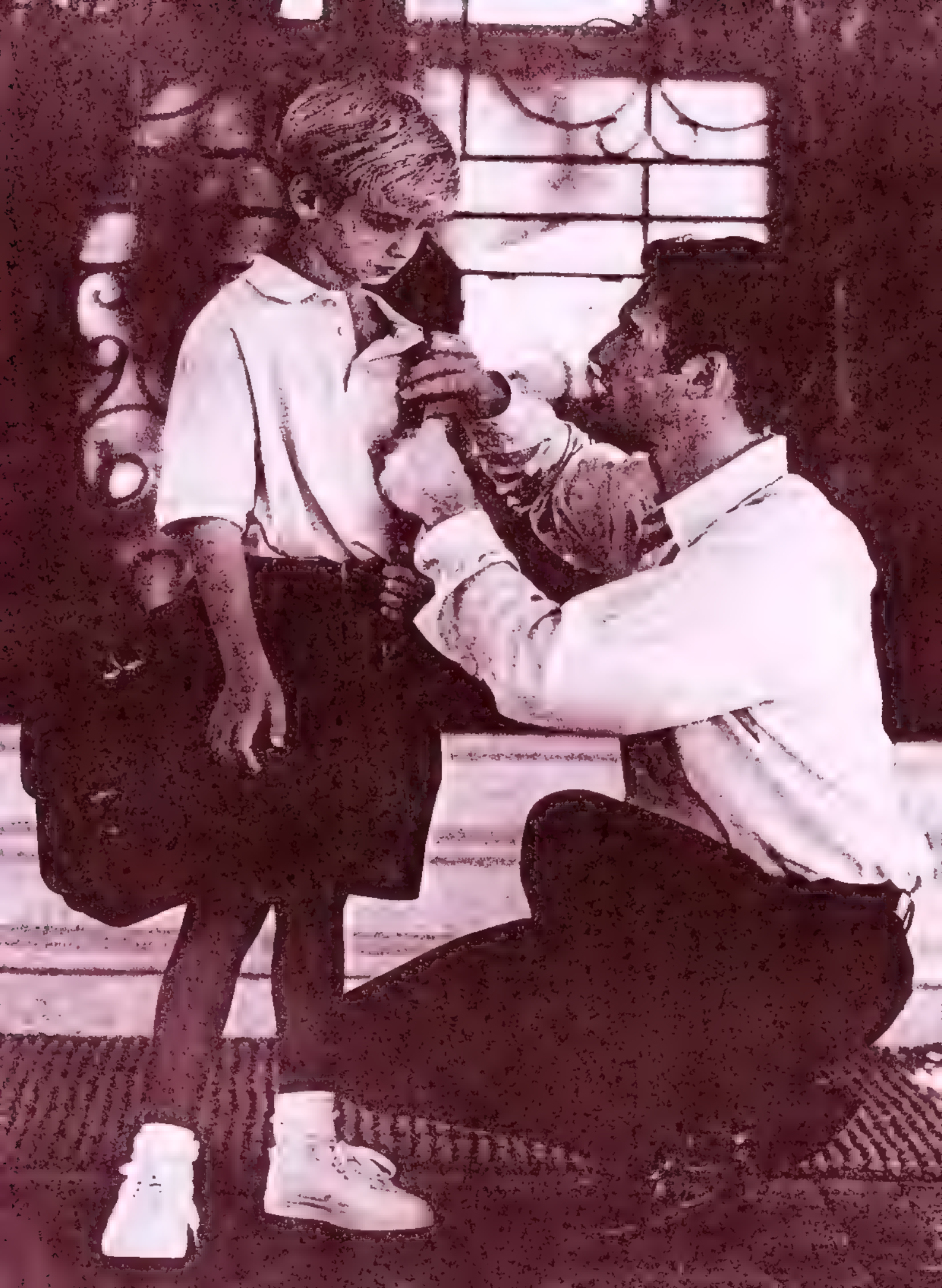
وعندما حان وقت الذهاب للنوم، عاد "داني" يقول لي: "لن أذهب للمدرسة غداً. لن أذهب حقاً"، فاحترت وسألته عن سبب ضيقه، فأتضح لي بعد عشر أو خمس عشرة دقيقة من الحديث معه أنه يكره الأستاذ "بيسيت" - أستاذ الرسم - لأنه قال لي: "لا أحب الأستاذ بيسيت؛ لأنه أحمق. إنه أحمق جداً".

حسنٌ، إذن هو لا يحب مدرس الرسم، ولكن هذا لا يعنى أنه لن يذهب للمدرسة غداً، فقلت له: "ستتقلب على هذا، وسيكون غداً أفضل".

فقال: "لن أذهب للمدرسة غداً. لن أذهب لذلك المكان القبي أبداً". كان من الواضح أنني لم أتوصل إلى خلاصة ما يحاول أن يقوله لي من خلال دموعه وصراخه. ففكرت في ممارسة الاستماع المتقهم معه، بالأستماع للكلمات التى يقولها بل بالتركيز على مشاعره. استمع بعينيك وقلبك.

جريت معه ما يلي: "لا بد أنك غاضب جداً يا داني".

فقال: "إننى غاية فى الغضب، وأرى أن الأستاذ بيسيت سيئ جداً".



فقلت: "حقًا. لابد أن تشعر بالفضب إذا كان سيئًا. ماذا يفعل ليجمعك تعتبره سيئًا". فقال: "حسنٌ، إنه يجعل الأطفال ييكون، ويكلفنا بتكليفات كثيرة حمقاء، ولا يعلمنا أى شيء. لقد جعل "جيسيكاً" تيكى أمس. لابد أن تقابله يا أبى. لابد أن توقعه عند حده. لابد أن تفعل هذا، والا لن أعود للمدرسة".

واستمر يتحدث، ولم يكن لمعظم ما يقوله أى معنى، ولكننى استمعت له وفكرت فى مشاعره حتى وصل إلى لب المشكلة بعد حوالى خمس عشرة دقيقة من حديثه: لقد أعطاه الأستاذ "بيسيت" فرضًا مدرسيًا لابد أن ينجزه فى يومين، ولم يكن "دانى" يعرف كيف ينجز ذلك الفرض المدرسى.

لقد كان غارقًا فى خوفه من عدم قدرته على أداء الفرض المدرسى لدرجة كاد معها أن ينفجر. وبعد حوالى عشرين دقيقة من استماعى له، أصبح فتى مختلفًا فقال لى: "أبى، ربما لا ينبغي أن تقابل الأستاذ بيسيت. سأكون على ما يرام. إنه مدرس لا بأس به.. حقًا. إنه مدرس ظريف على أية حال".

وقد قابلت الأستاذ "بيسيت" لأنتى وعدت "دانى" بأننى سأقابله، ولكن ما لاحظته هو أنه عندما يكون أبنائى متضايقين فإننى عادة ما أقدم لهم مجرد كلام للتشجيع والتحميس. وهذا هورد فعلى الآلى. وفى الغالب لم أكن أعرف ثمانين بالمائة من الأسباب الخفية لضيقهم عندما أهمل هذا. إن مجرد استماعى لابنى "دانى" ساعدنى على فهم ما يشعر به بدرجة أكبر من أى وقت مضى. وقد استطعت مساعدته لأنتى استمعت له.

تلمت من أبنائى أنهم إذا كانوا يعبرون عن خوف، أو يطرحون سؤالًا، أو يشعرون بإحباط، فعادة ما يكون هناك سبب خفى لذلك. وقد اكتشفت أن أسهل وسيلة لمساعدتهم - رغم أنها قد تبدو بطيئة فى وقتها - هى أن أكف من أى شيء وأستمع لهم فملاً (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). .. أى أنظر فى أعينهم، وأدخل قلوبهم وعقولهم، وأستمع لهم. أحيانًا ما يتم توطيد العلاقة دون قول كلمة واحدة، وذلك بمجرد حضور الذهن والتواجد معهم. ربما كان الطفل يقول من داخله: "هل سيظل أبى حاضراً الذهن متواجداً إذا لم أقل شيئاً؟ هل أستطيع أن أخاطر بأن أكون صريحاً وواضحاً مع أبى؟ سأختبر هذا". وعندما يتواجد الأب حتى عندما يشغل الأبناء عليه، فإن تقشير البصلة يحدث، حيث يتم الوصول بصورة شبه حتمية إلى لبها. إن الاستماع يفتح كل الأطراف الدعم الاتقمالى القوى. أما عندما لا نستمع، فإننا غالباً ما نحصل على ردود غير مرغوبة وحلول لمشاكل لا توجد أصلاً. وغالباً ما تكون المشكلة مجرد رغبة فى الاستماع.

أبى.. أريد أن أذهب للحمام

فى القصة الرائعة التالية، لاحظ ثلاثة أشياء: الأول، قوة تفسير المعنى الحقيقى لوضع الهدف فى الذهن، والثانى، الأثر القوى للوعى بالذات على الوالد فى القصة، والثالث، الأثر القوى الذى تركه تغيير الأب لتوجهه على ابنته ذات الأربعة أعوام.

قررت ذات ظهيرة يوم سبت أن أخذ ابنتى "لورين" ذات الأربعة أعوام إلى التزلج، حيث كنت أظن أنه ينبغي بناء ثقتها بنفسها من خلال التزلج، وأن قضاءها الظهيرة مع والدها سيحقق ذلك الهدف. وكنت أريد أن تكون ظهيرة ممتعة ومثمرة بالقيام بأكبر عدد ممكن من دورات التزلج. وأثناء وقوفنا فى صف بانتظار رفعنا، همست لى ابنتى: "أبى، أريد أن أذهب للحمام".

فقلت لها: "حبيبتي، هلا انتظرت لدقيقة؟ إننا نتنظر فى الصف منذ مدة طويلة".
ف قالت: "أجل، أستطيع الانتظار دقيقة".

وبعد دقيقة قالت لى: "أبى، لا أزال أريد أن أذهب للحمام".

كززت على أسناني فى حالة من الإحباط ثم نزعنت مركبتى التزلج (وأنتم تعرفون كم يستغرق هذا من وقت). وبعد ذلك ذهبنا إلى الحمام، فكانت طوابير المنتظرين أمامه تمتد لمسافة طويلة، فقلت لنفسى: "أوه، يا إلهى. إننى لن أنتظر فى هذا الطابور، حيث سيستغرق وصولنا للحمام خمس عشرة دقيقة على الأقل، وليس لدينا إلا نصف يوم"، فانتقلنا من منطقة التزلج على الجليد إلى الجانب الآخر من منطقة التزلج فوجدنا حماماً آخر.

وعندما أدركت ابنتى أنني كنت أنوى أن أدخلها معى حماماً للرجال شعرت بالإحباط، فظللت أتوسل إليها خمس دقائق حتى دخلت معى فى النهاية. ثم مرت خمس دقائق أخرى حتى تغلغ كل تلك الملابس الكثيرة التى كانت ترتديها، وخمس دقائق أخرى لارتداء ملابسها بعد أن أنهت الحمام، ثم رحلة العودة إلى صف الانتظار لصف المنتظرين للتزلج - أو آخر الصف إذا أردت الدقة.

وعند هذه النقطة، كان ما خطمت له قد تمرض لانهيار كامل، حيث ظللنا هنا لمدة ساعة وبقي أمامنا ثلاثون دقيقة على الأقل حتى نصل لقمة المنحدر. لذلك قلت لابنتى: "هلمى، علينا أن نواصل السير. لا توقفى يا لورين، هيا بنا"، فقالت: "أبى، لا تسمع. أبى، لا أستطيع أن أمشى بنفس سرعتك. قدماى تؤلماننى. أبى، لا أريد أن أتزلج. أنا متعبة. هل يمكن أن نعود للبيت؟".
احتدت عليها وقلت: "هلمى يا لورين. إننا سنستمع. سنزلج! لذلك كفى عن الشكوى، وواصلى السير".

لاحظت نفسى فجأة، وقلت لنفسى: "مهلاً. إن هذه ظهيرة لأقضيها مع ابنتى وهى غير سعيدة، وأنا غير سعيد. إننى لن أستطيع الاستمتاع لأننى أرغب بشدة فى أن تكون هذه الظهيرة



"ما هدف كل هذا على أية حال؟ من المفترض أن

أستمتع. أنا وابنتي. فلماذا الإصرار على أن أزيد



مشرعة. ما هدف كل هذا على أية حال؟ من المفترض أن أستمع أنا وابنتي. فلماذا الإصرار على أن أزيد مرات التزلج؟". غيرت أسلوب تفكيرى فى ثوانٍ، وقررت أن نستمع بغض النظر عن عدد مرات التزلج، وعبرت لابنتى عن هذا فوراً، فظهر عليها التغير فجأة. عندما شعرت بالتغير لدى، شعرت بسعادة. صعدنا على رافعة التزلج، وتزلجنا تزلجاً جيداً وقضينا وقتاً عظيماً معاً. وفى نهاية اليوم، كانت ابنتى تتزلج بمفردها دون مساعدة منى، بالإضافة إلى أننا قمنا بالعديد من مرات التزلج.

كانت تلك الظهيرة خبرة عميقة بالنسبة لى. إننا كثيراً ما نهصر أنفسنا فى الحدث أو الهدف ونفقد مسار العلاقة. إنك إذا فكرت فى الخروجات والإجازات فستجدها دائماً لا تحقق ما كنت قد خططت لفعله فيها، حيث يكون لدى الآباء كل تلك التوقعات: ما سيفعلون، والمعالج التى سيلتقون صوراً لها. ومع ذلك فالأفضل فى هذه الحالة أن تقول: "إننى خارج من أجل تقوية علاقتى بأبنائى، وإذا نجحنا فى ذلك فهذا أمر عظيم، وإذا لم نفعله، فلا بأس". عندما نفعل هذا، سيشعر الجميع بالراحة والاسترخاء. كان الشيء الرائع الآخر عن "لورين" أنها استطاعت الشعور بالتغير الذى طرأ على. عندما تغير أسلوب تفكيرى، وعندما كفنت عن القلق والاختضا، استجابت لى بالمثل. لقد كان تغييرها لسلوكها منتجاً ثانوياً لتغييرى لتوجهى. الحق أن الأمر يكون بهذه السهولة أحياناً.

تأثير طريقة تفكير الطفل حتى السابعة أو الثامنة من عمره - عندما يبدأ وعيه بذاته فى التطور - تأثيراً كبيراً ببيئته. ويمثل توجه وسلوكيات والديه بالأخص تأثيراً قوياً جداً عليه. وهذا الأمر أشبه بالماء الذى يأخذ صورة البخار والسائل والثلج وفقاً لدرجة الحرارة والضغط المحيط به. توضح خبرة الأب فى هذه القصة أن توقعاتنا الذهنية لا تحكم سلوكياتنا فحسب، بل تحكم أيضاً شعورنا بالرضا. إننا نقارن دائماً ما يحدث فعلاً بما نتوقع أن يحدث، وهذا إما أن يرضينا أو لا يرضينا. إننا نستطيع السيطرة على توقعاتنا، وليس على شعورنا بالرضا، إلا بصورة غير مباشرة من خلال تأثيرنا على توقعاتنا.

اذهب إلى فراش نومك!

لقد ضلّ صاحب القصة التالية على زر التوقف لديه، وانحنى لمستوى رؤية ابنه وقاوم الدافع البدنى والثقافى ليصدر رد فعل، واستمع بتفهم (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)؛ فحدثت معجزة.

كنت أقدم منتدى تعليمياً فى شركة متعددة الجنسيات فى هونج كونج، وكان المنتدى يتضمن درساً موجزاً عن مهارات الاستماع. وكنت أنهى اليوم التدريبى بتقديم تحدٍ للمشاركين فى المنتدى يتمثل فى الذهاب لبيوتهم ومحاولة تنفيذ مهارات الاستماع. وفى اليوم التالى، حكى لى رجل صينى بين الخامسة والأربعين والخمسين من العمر - وربما كان مديراً كبيراً - القصة التالية:

كانت الساعة الثامنة مساءً تقريباً، فطلبت من ابنى الذهاب لفراش نومه، فقال لى: "لا أريد أن أنام"، فقلت له: "لقد حان وقت نومك، ولديك مدرسة فى الصباح؛ لذلك اذهب لتنام". فظل غير راغب فى الذهاب للنوم، فحاولت استخدام المنطق معه، فلم يستمع لى، فوجدت نفسى أريد أن أذهب إليه لأحمله إلى غرفة نومه. لقد كنت سأرغمه بدنياً على الذهاب للنوم. وأثناء ذهابى إليه لجذب ذراعيه تذكرت أن "هذه خبرة انفعالية، ولا بد لى أن أستمع له استماعاً متفهماً". فتوقفت وانحنيت، وقلت لابنى: "يبدو أنك متضايق من الذهاب للنوم"، فاكتمنى ابنى بالنظر إلى، وواصل النظر إلى كما لو كان يقول: "ماذا تفعل؟ لماذا تتحدث معى؟ ما الخطب ممل؟" أدركت أن ابنى لم يكن يتوقع منى أن أتحدث إليه، بل أن أستخدم القوة البدنية لأرغمه على إطاعنى.

واصلت الحديث إليه، فواصل النظر إلى بصورة شبه مرتابة، وكما لو لم أكن والده الذى يعرفه. فقلت له: "دعنا نذهب إلى غرفتك، وسأتحدث معك أثناء ارتدائك ملابس نومك. يمكننا مناقشة هذا الأمر". استمد ابنى لدخول فراش النوم أثناء حديثنا، وغادرت غرفته فى منتصف الليل تقريباً.

شعرت عندما غادرت غرفته وكأننى أعرف ابنى لأول مرة. إنه فى الحادية عشرة، ولم أشعر إلا اليوم بأننى أعرفه. إننى لم أسمعه من قبل.

أكثر شيء يحتاج إليه الجسم البشرى هو الهواء. وأكثر شيء يحتاج إليه القلب البشرى هو شعور صاحبه بأن الآخرين يفهمونه ويقدرونه ويحترمونه، والاستماع المتفهم الصادق يلبي تلك الحاجة. تذكر أن السريع بطيء، والبطيء سريع فيما يتعلق بالتعامل مع الناس فى الأمور الصعبة.



أكثر شيء يحتاج إليه الجسم البشري هو
الهواء. وأكثر شيء يحتاج إليه القلب البشري
هو شعور صاحبه بأن الآخرين يفهمونه
ويقدرونه ويحترمونه، والاستماع للتفهم
الصديق يلبي تلك الحاجة.



حجر الجدد

يحدث شيء مذهل للحياة المألوفة عندما تتعارض قيمة جديدة آمن بها الشخص بقوة مع عادة قديمة لديه.

تركز جملة رسالتى على إقامة علاقات أفضل مع أسرتى من خلال قضاء الوقت معهم، والاستماع لهم، ومشاركتهم فى الأنشطة المهمة. وفى كل مساء أعود للبيت من العمل، فأقرأ الجريدة، وأستمع لنشرة أخبار المال والأعمال. ومنذ ثلاثة أشهر، حضرت ابنتى وابنها ليعيشا معنا بعد أن استأنفت دراستها الجامعية. ودائمًا ما كان "كونور" حفيدى يجلس على حجرى عند عودتى للبيت كل ليلة، ودائمًا ما كنت أقول له: "بعد أن أنتهى من قراءة الجريدة". وعندما أنتهى من قراءة الجريدة يكون هو قد خلد للنوم دون أن يجلس على حجر جده أو يلعب معه. تذكرت جملة رسالتى، وقررت شيئًا بسيطًا.. قررت أن أترك حفيدى يجلس على حجرى أيًا كان ما أفعله - سواء كنت أقرأ الجريدة، أو أتابع نشرة المال والأعمال. (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).



من أقوى الطرق لسد الفجوة بين العقل الواعى والعقل اللاواعى أن نتخيل. والتخيل هو تصور الأشياء بعين العقل، واستخدام أكبر عدد ممكن من الحواس - اللمس، والسمع، والشم، والتذوق، والرؤية. تخيل أنك تعيش وفقًا لجملة رسالة فكرت فيها جيدًا وصفتها بصورة متوازنة، وأدرجت فيها كل الأدوار المهمة فى حياتك. إن قصة هذا الجد يمكن استساخها بألف طريقة مختلفة.

السجل


أثناء قراءة تلك للقصة التالية، حاول أن تفهم الأب أثناء وصفه للألم الذي عاشه. حاول أن تضع نفسك في عالمه، وشعوره باليأس والارتباك والخوف. ثم لاحظ ما يحدث عندما بدأ ذلك الأب يفعل شيئاً واحداً فقط يستطيع السيطرة عليه، وانظر ما إذا لم يؤثر هذا على حياتك بنفس الطريقة التي أثرت بها على حياته - أي أن يملك شعوراً بالقوة والحرية والأمل.

أثناء استراحة الغداء في آخر يوم من برنامج تدريبي طويل كنت أقدمه، توجه نحوي شاب وسيم في منتصف العشرينيات من عمره. وكان هذا الشاب قد استمع جيداً لما قيل طوال جلسة التدريب، فحكا لي عن صراعاته، فقال: "تحدثنا على مدار اليومين الأخيرين عما يمثل لنا أهمية، وكيف نريد أن نميش حياتنا. ولكن ما الحل لو كان ما نريده، والطريقة التي نريد أن نميش بها حياتنا خارج نطاق سيطرتنا بالكامل؟ ماذا نفعل عندئذ؟".

ثم استطرد والدموع تنهمر من عينيه: "لدي ابن في الثالثة من عمره، وأنا أسير في إجراءات تطليق زوجتي. ونحن في حالة نزاع قضائي بشأن إجراءات الطلاق منذ ثمانية عشر شهراً وحياتي فوضى كاملة. استممت بمحام، واستمات هي أيضاً بمحام. إنها تكرهني، بل إنها أخذت ابني إلى شيكاغو بحيث أضطر للطيران من نيو جيرسي إلى شيكاغو حتى أراه. كنت أكتب لابني، وأرسل له أشياء، ولكنني أعرف أنها لم تكن تجعله يرى هذه الأشياء. أعتقد أن هدف حياتها هو التأكد من ألا يمررتني ابني أصلاً". وزاد بكاءه ثم قال: "هذه هي حياتي، وأنا أريد أن أعيش وفقاً لما تقادى به من مبادئ. أريد أن أعيش ما تعلمته في هذه الأيام القليلة الماضية، ولكنني لا أستطيع. أحياناً ما أشعر بأنني كتلة من الكره، فأنا أكرهها وأكره محامها وأكره زواجي منها. ولكنني أحب ابني، وأريد أن أكون جزءاً من حياته. ولا أستطيع هذا، فماذا أفعل؟".

لا أعرف ما أدى إلى طلاق هذين الزوجين، ولكنني كنت أرى أن ذلك الزوج متأثر بقوة. هي البداية، قلت لنفسى: "ياه، إن هذا بعيد عن مجال خبرتي"، ولكنني سألت نفسى: "ماذا يفعل المرء عندما توجد أشياء في دائرة اهتماماته ولا يستطيع السيطرة عليها (المادة الأولى: كن مبادراً)"؟ لم يكن هذا الرجل يستطيع السيطرة على زوجته أو على الإجراءات القضائية. لم يكن يستطيع السيطرة على رويته لابنه، ولم يكن يستطيع أن يترك أثراً. لقد كان مركزاً بقوة على ما لم تكن زوجته تسمح له بفعله، ونسى الأشياء التي لا تزال لديه القدرة على السيطرة عليها.

وهجأة أدركت أن هناك شيئاً لا يزال لديه سيطرة عليه، وهو إظهار حبه لابنه. كان لا يزال لديه القدرة على التأثير على ابنه.. ربما لم يستطع ذلك في وقتها، ولكنه سيسطيعه عبر السنوات - وبعد بضع سنوات قلائل - عندما يكبر ابنه. إن الأم لا تستطيع مهما حاولت أن تلتفى



"أحيانًا ما أشعر بأنني كتلة من الكره، فأنا أكرهها وأكره محاميتها
وأكره زولجي منها، ولكنني أحب ابني، وأريد أن أكون جزءًا من حياته.
ولا أستطيع هذا، فماذا أفعل؟"



رغبة الابن في معرفة والده. وعندما يحين وقت التقرب في العلاقة، فإن ذلك الأب سيكون لديه شيء يقدمه لابنه ويوضح له أنه ظل يحبه طوال كل ذلك الوقت.

أوضحت له شيئاً كنت أعمله لفترة طويلة مع أبنائي، وهو تسجيلي مذكرات بتطور حياتهم. وفي ذلك السجل يمكنه تدوين الخبرات التي مرت بهما معاً، وشعوره كأب تجاه ابنه، وعن آماله وأحلامه من أجله. وكان أفضل ما يستطيع فعله في دائرة نفوذه في ذلك الوقت هو متابعة المسار القضائي، وأن يبدأ في تسجيل مشاعره وأفكاره تجاه ابنه لأن والدته الطفل ستعترض سبيل الخطابات التي يرسلها له.

ورغم أن هذه فكرة بسيطة، فقد حررت. وعندما شعر بالضيق بسبب ما كان يدرك أنه دائرة اهتمامه الوحيدة، فقد شعر بشلل وإعاقة انفعالية وعاطفية. ومع ذلك، فعندما بدأ في رؤية الإمكانيات التي تحملها فكرة هذا السجل، استعاد فجأة كل قوته، وتحرر من الإعاقة، وشعر بإثارة ونشوة، وبدأ يرى الأمور من منظور آخر.

واليك ما أخبرته به عن الاحتفاظ بهذا السجل من بعض التفاصيل العملية التي تجعل السجل أفضل:

١. احرص على أن تؤرخ كل بنود السجل.
٢. شارك بخبرات محددة يمكن تذكرها. ستسيطر مشاعرك على كتابتك، ولكن الجمل التالية عامة جداً: "أنت عظيم، وأنا أحبك حقاً، وأحب أن أكون معك". بعد فترة، سيفلب على هذه الجمل أن تفقد قوتها؛ لذلك فإن الخبرات المحددة تعمل بصورة أفضل.
٣. خصص وقتاً لكتابة السجل. لدى أريمة أبناء؛ لذلك خصصت يوم أحد شهرياً لكتابة سجل لكل ابن منهم. وقد اعتدت على أن أحاول فعل هذا على الطائفة، ولكنني أركز بسرعة مع ابن واحد فقط، وسرمان ما أحتاج لأريمة أو خمسة أشهر حتى أستطيع إكمال الدائرة.
٤. ابدأ السجل في أسرع وقت تستطيعه مع الطفل. لقد بدأت سجل ابنتي الثالث في اليوم الذي اكتشفنا فيه أن زوجتي حامل فيه. لذلك، فعندما أعطيه هذا السجل يوم زفافه سيعرف كم أحببته قبل حتى أن يولد. (ويعرف أيضاً أنه جمل والدته تنقياً أثناء حملها فيه).
٥. اكتب مختلف أنواع القصص: قصص دقيقة وممتعة، وقصص عن الأحداث المزعجة، والإنجازات، واللحظات التي تدعو إلى الفخر.
٦. استخدم التكنولوجيا إذا استطعت حتى تربط بين الصور الضوئية وبين الخبرات التي ترتبط بها.
٧. ضع تذكيراً بالخبرات في مفكرتك أو في مكان آخر. لقد سجلت جملاً ولحظات مبهجة

في القسم الخاص بأبنائي من مفكرتي. وأحياناً ما يمر أسبوعان قبل أن أعاد الكتاب في ذلك السجل؛ لذلك فإن هذا التذكير أداة جيدة للمساعدة على تسجيل الخبرة بكل مكوناتها.

٨. احتفظ بهذا السجل في مكان أمين. إن أهم شيء في السجل هو أن أبنائي لا يعرفون شيئاً عنه، وأنا أطلع لليوم الذي يستطيعون فيه قراءته وأن أعرف مشاعرهم تجاهه.

بعث لي ذلك الأب برسالة بعد ثلاثة أشهر من آخر جلسة في البرنامج قال فيها إنه رغم أن الأمور لا تزال غير جيدة بينه وبين زوجته، فإنها تحسنت، وأنه يشعر بأنه يحرز تقدماً. إنه يحتفظ بسجل ابنه، ويشعر بأنه أقرب إليه عما كان منذ ثلاثة أشهر. ولا أظن أنه الآن ما زال يعتبر نفسه ضعيفاً، فهو يفعل ما يستطيع فعله في دائرة نفوذه ويجعل نفسه يشعر بالقوة.

أتذكر أنني كنت أنهي إحدى محاضراتي على عجل حتى ألحق بطائرة، وعندما سألتني شخص في حالة سيئة جداً إن كان بمقدوره أن يستقل معي سيارة الأجرة إلى المطار، كان يريد أن يخبرني بأنه طلق زوجته مؤخراً، وأن زوجته حصلت على حضانة الأبناء، وأنه يشعر بالأسى وانعدام الحيلة والرغبة في الانتعاش. لذلك ذهبت معاً، وبعد أن استمعت لقصته ليضع دقائق ثم بدأت أناقش معه فكرة التركيز على دائرة نفوذه (تلك الأشياء في حياتنا التي نستطيع التأثير فيها أو السيطرة عليها)، فأدرك بالتدريج أن كل جهوده لإصلاح حياته الزوجية واستعادة أبنائه كانت تمسح من رصيده العاطفي والانتمالي معهم، لذلك زادت الأمور سوءاً بينهم. ومع ذلك، فقد بدأ أيضاً يرى أن هناك عدة أشياء يستطيع فعلها بداخل دائرة نفوذه، ويمكن اعتبارها إضافة لذلك الرصيد. وكان من بين تلك الأشياء أن يكتب سجلاً كما أوضحت لصاحب القصة السابقة.

إن كتابة السجلات من أقوى أساليب زيادة الوعي بالذات، لأنها تجعل المرء يحفظ مدى مشاركته في الحياة. عندي ابنة لديها أكثر من سبعين سجلاً، وقد طوّرت قدرة مذهلة على إعادة اكتشاف حياتها في أية لحظة وبأية طريقة تراها جيدة. وهذا يلهمني، ولكنني لا أقول إن هذا هو الأسلوب الأفضل لكل الناس، بل أقول إنه أسلوب قوي للتركيز على دائرة تأثير المرء - لاتباع أسلوب من الداخل للخارج لتحسين حياته وظروفه.



أورد في الأدب العربي الحديث ما يلي من أسئلة

- ١ أول سدمة عاطفية
- ٢ المصارعة
- ٣ الصمت من ذهب
- ٤ سوا نعمة في حياتي
- ٥ حذيه الحوليات النعل الناعم
- ٦ المراهق المدمر
- ٧ حديث القلب للقلب الذي كدت أفقده
- ٨ أنت بمولس "لا" دائما
- ٩ هل يصابعت أن تتحدث مع ابنك ذات الستة عشر عامًا فلا ترد عليك إلا بكلمة واحدة؟
- ١٠ تربية الصبيان على العشب
- ١١ هل تعمل هذا من أجل عملًا يا أمي؟

أول صدمة عاطفية

كما أن أكثر ما يحتاج إليه الجسم البشري هو الهواء، فإن أكثر ما يحتاج إليه قلب الإنسان هو الفهم (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لاحظ في القصة التالية كيف يؤدي الحب غير المشروط والفهم إلى الشفاء.

عندما كنت في السابعة عشرة من عمري تعرضت لأول صدمة عاطفية، ولم أستطع أبداً أن أنسى ألم تلك التجربة، حيث بدأت الفتاة التي كنت أحبها في الاعتماد على بدون سابق إنذار أو رحمة، وأصبحت صديقاً مقرباً مني. وفي لحظة انهارت حياتي، حيث أذكر أنني كنت أقود سيارتي الجيب طراز عام ١٩٥٢ في الجبال المحيطة بمدينة ريدلاندز بولاية كاليفورنيا عازماً على ألا أعود للمدرسة أبداً. وفي النهاية، قادني الجوع والتعب للمنزل، فلم أتحدث كثيراً مع أفراد أسرتي، ولكن النظرة في عيني من المؤكد أنها قالت لوالدي الكثير. لم أستطع أن أكل؛ لذلك ذهبت إلى غرفة نومي، وألقيت نفسي على الفراش وبدأت في البكاء. انتعبت وانتعبت. وبعد فترة فُتح باب غرفة نومي بهدوء، وشمرت بأبي يقف بهدوء بجوار فراش نومي، حيث رفع أغطية الفراش ببطء وجلس بجواري في الفراش، وضممني بيديه القويتين الدافئتين، وقربني إليه أكثر من أي وقت مضى في حياتي. لقد جذب قلبي وجسمي وروحي إليه. شعرت بدفئه وقوته أثناء مواصلي النعيب. وعندئذ بدأ أبي يكي ممى، فشمرت بأن صدره يرتعد من نحيبه وشهقاته، وضم وجهه إلى وجهي فشمرت بدموعه الدافئة تنحدر من عينيه وتمتزج بدموعي التي تساب على خدي. لم يقل شيئاً، بل بكى فحسب.. بكى لأنني كنت أتألم.. لأنه يحبني ويشعر بأنني أتألم. ثم نهض أبي ووضع البطاطين حولي، ووضع يده على كتفي، وقال: "يا بني، أهدك بأن الشمس ستشرق من جديد. أحبك". ثم خرج من الغرفة بهدوء كما دخل. وقد كان محملاً، فقد أشرقت الشمس صباحاً ونهضت من فراشي، وارتديت أفضل ملابس، وغسلت السيارة وتوجهت إلى المدرسة.

استمرت الحياة.. أكثر ثراء مما كانت بصورة من الصور؛ لأنني عرفت - على مستوى اللاوعي - أن هناك من يحبني، وهو والدي الذي علمني المعنى الحقيقي لكلمة التفهم. في الفترة الأخيرة، شيعت أبي إلى مثواه الأخير. وقبل أن أشيحه، توقفت مرة أخرى، وربت على وجهه وحول ذقنه، وأنا أتذكر تلك الليلة منذ زمن بعيد.

إن هذه الخبرات الانفعالية العميقة تستمر على مدار الحياة، وتمنح الجيل التالي مخطوطات حياة هادفة. وأنا أعتقد أن صاحب هذه القصة قد فعل مع أبنائه نفس ما فعله والده معه.



المصارعة

لاحظ، كيف تمكن الوالد في القصة التالية من خلال الفكرة الهائلة التي تعلمها ألا يستسلم في جهوده للتفاوض مع ابنه على اتفاقية يفوز كل أطرافها، ولم يفرض في شروط الاتفاقية عندما تم إبرامها.

عدتُ من جلسة تدريب، وجملة "إذا فعلت ما كنت تفعله دائماً، فستحصل على ما كنت تحصل عليه دائماً" ترن في أذني. ولم يمض وقت طويل قبل أن أتأكد من صدق هذه الجملة. كان ابني "جيك" في الثالثة عشرة من عمره في ذلك الوقت، وكان مهووساً بالمصارعة، حيث سألتني أنا ووالدته "ريبيكا" قبل العيد مباشرة إن كان بمقدوره أن يذهب لحفل المصارعة في منزل صديقه يوم الأربعاء السابق للعيد. وكان من المقرر أن ينتهي هذا الحفل في الحادية عشرة، وعليه أن يقوم بتوزيع الصحف في الخامسة صباحاً. إضافة إلى أن العائلة الكبيرة كانت ستعضر لقضاء إجازة العيد عندنا في اليوم التالي. وكان ابني "جيك" يصبح مزعج الصعبة إن لم ينم لمدة عشر ساعات على الأقل يومياً، وقد خطرت ببالي هذه الأفكار عندما كان يطلب منا الذهاب للحفل.

ومع ذلك، فقد كنت أريده فعلاً أن يذهب، فلم أكن أريد أن أبدوله أباً سيئاً؛ لذلك قررت أن أتحدث معه، فقلتُ له: "إن الحادية عشرة مساءً وقت متأخراً "جيك"؛ لذلك دعنا نناقش كيف يمكن تحقيق هذا (المادة الرابعة تفكير مكسب/ مكسب)"، فبدأ يرفع صوته، فقلت له: "مهلاً، لماذا لا نتفق على قواعد أساسية للحوار؟ سأحاول معك لأطول فترة ممكنة حتى نتوصل لحل بالنسبة لذهابك لهذا الحفل. أنا ألتزم معك بذلك. ومع ذلك فلا بد أن نعمل ممًا للتوصل لحل. وسأحاول فهم شعورك تجاه الأمر (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). ينبغي أن نحاول أن نفهم وجهه نظري، وأن نحترم أفكارى. وإذا صرخت أو رفعت صوتك فلن يكون هذا جيداً بالمرّة هنا، فنحن نحاول أن نتوصل لحل يناسبنا نحن الاثنين، هل اتفقنا؟ أعرف أنه من الصعب عليك أن تسيطر على انفعالاتك.. أجل، إنك تستجيب بطريقة غاضبة، ولكنك إن فعلت هذا ثلاث مرات، فاعتبر أن الحوار انتهى، ولن تذهب للحفل وسأذهب أنا لأنام".

قال: "حسنٌ، مسموح لى بثلاثة تحذيرات". (أعتقد أنه سيكون مفاوضاً جيداً عن اتحادات العمال عندما يكبر).

فقلت: "كلا، مسموح لك بتحذيران فقط، والثالث يعنى انتهاء الحوار". فقال مبتسماً: "وهو كذلك".

بدأنا الحوار، وحاولنا إيجاد طريقة لتحقيق ما كان يريده، فافترحت عليه أن يذهب للحفل ويتناول المشاء مع أصدقائه، ثم أمر عليه حوالى التاسعة والنصف مساءً للعودة به للبيت لينال كفايته من النوم.

فقال: "أنت تمزح. إنك ستخرجني أمام أصدقائي؟ أنت تمزح.. لا بد أنك تمزح. أوه، إن هذا أسوأ.."، وبدأ يرفع صوته.

فقلت: "ها، تمهل. لا صراخ.. لا رفع للصوت.. سنناقش إيجاد حل لهذا. لا يزال وعدى قائماً بالأناصرف أو أذهب لأي مكان، ولكن دون أن تصرخ: التحذير الأول".

وعندئذ تتحننت زوجتي، وطلبتني للحديث في الردهة لثوان، وكانت تنظر إلي كما لو كنت بدأت أفقد عقلي، فاستأذنت "جيك" لأرى ما تريده والدته التي قالت لي وتلك النظرة الغريبة لا تزال على وجهها: "دبل"، أنا لا أعرف ما الذي جعلك مختلفاً منذ أن عدت من ذلك المنتدى التلميذي الذي حضرته، ولكنني أستطيع التعامل مع هذا الأمر، كل ما عليك هو أن تقول للفتى "لا" ثم تذهب لتنام".

خرجت من فمي بصورة مفاجئة كلمات: "رهببكا"، إذا فعلنا ما كنا نفعله دائماً، فسنعصل على ما كنا نحصل عليه دائماً؛ لذلك لا بد أن أجرب أسلوباً مختلفاً".

أشاحت يديها وقالت: "أنا لا أفهم ما تقوله. سأذهب لأنام، وتوّل أنت هذا الأمر. حظاً سعيداً". وبذلك حملتني مسئولية الموقف، ثم تركتني لأنه بمفردي. ذهبت إلى "جيك" وقلت له: "إن والدتك متمبة، وستذهب لتنام، أما نحن فسنظل هنا لنجد حلاً لهذه المشكلة إذا كنت تريد ذلك. إذا كنت قد فهمت ما قلته بصورة صحيحة، فإن التاسعة والنصف لا تناسبك، فهل تحب أن تظل هناك حتى الحادية عشرة".

فقال: "نعم".

فقلت: "حسن، وما رأيك في أن تظل هناك حتى الحادية عشرة، ثم أمر عليك في الحادية عشرة والربع لأعيدك للمنزل؟ إنني أريدك أن تنام سباحاً حتى لا تكون صحبتك مزعجة فترة بعد الظهر، وسأنهض أنا من نومي مبكراً، وأقوم بتوزيع الصحف نهاية عنك. هل يناسبك هذا؟".

بدا "جيك" مذهولاً، وقال: "تستيقظ مبكراً وتوزع الصحف على الجيران نهاية عنى، وأظل أنا نائماً؟".

فقلت: "أنت تريد الذهاب لذلك الحفل، أليس كذلك؟".

فقال: "نعم".

فقلت: "إذن، سأتي وسأقوم بتوزيع الصحف نيابة عنك. هل يناسبك هذا؟.. حسن، هلا أحضرت ورقة وقلماً وكتبت ما الذي ستسهم به في هذه الاتفاقية الآن؟" فبدأ يكتب ما يريد أن يفعله. وفجأة رفع صوته عن إعادة المباراة؛ فماذا لو أعيدت المباراة ولم يستطع رؤية الإعادة؛ لأنها بعد الحادية عشرة مساءً، وبعد أن أصطحبه معي من هناك. لك أن تتصور حيرتي. كنت أعتقد أنه حصل على كل ما يريده؛ فقلت له: "ها يا جيك". هذا التحذير الثاني. دعنا نتوقف هنا. لقد قلت إنك تريد أن تظل هناك حتى الحادية عشرة، وقلت لك إنني سأمر عليك في الحادية عشرة والربع. أليس هذا ما تريده؟ فكر في الأمر من وجهة نظري: سأخلد أنا للنوم

"إذا فطنا ما كنا نطقه دائماً، فمنحصل على ما
كنا نحصل عليه دائماً؛ لذلك لا بد أن لجرب أسلوباً
مختلفاً".



بين الحادية عشرة والنصف ومنتصف الليل ثم أستيقظ من النوم في الخامسة صباحاً، حتى يحصل عملاؤك على الجرائد في موعدها، سأفعل كل هذا من أجلك حتى تحصل على ما تريده فعلاً، والآن تصرخ من جديد، ألم تحصل فعلاً على ما تريده؟".

فقال: "حسن، نعم. إننى أريد أن أظل هناك حتى الحادية عشرة، وأنت تأتى لتحضرنى وتوزع الصحف نيابة عني، وأنام لوقت متأخر. أجل، أنت محق. إننى أحصل فعلاً على ما أريد".

ثم بدأ في الكتابة مرة أخرى، ويوقع باسمه، وقبل أن يكتب آخر حرف من اسمه، بدأ يصرخ مرة أخرى: "هذا ليس عدلاً. إننى أريد أن أبقي حتى أشاهد إعادة المباراة"، ثم بدأ يبكي بعد ذلك.

نظرت إليه، وقلت: "لماذا تبكي يا "جيك"؟".

فقال: "لأننى صرخت للمرة الثالثة".

كانت استجابتي قاسية، ولكن كان لابد منها، حيث قلت له: "هذا حقيقي. أعرف أنه من الصعب عليك أن تسمع هذا الآن، ولكن عليك أن ترفع سماعة هذا الهاتف وتتصل بصديقك "دان" وتقول له إنك لن تذهب إلى الحقل. وسأدخل أنا لأنام، وأريدك أن تعرف أننى أحبك، وأننى حاولت أن أفعل كل شيء حتى أحقق لك ما تريده. هل هناك أي شيء آخر أستطيع مساعدتك فيه الآن؟".

فقال وهو يضع رأسه بين يديه: "أظن أنك لم تفكر في.. كلا، لن أطلب منك هذا".

فنهضت وذهبت لغرفة نومي، فسألتنى زوجتى بينما كنت أرتدى ملابس النوم: "ماذا

حدث؟" فقلت لها: "أوه"، فقالت: "لابد أنه غاضب منك للغاية الآن"، ولكننى لم أكن أظن أنه غاضب منى.

فقلت لها: "حسنٌ، لا أعرف. ربما كان غاضباً منى، ولكننى أعتقد أنه غاضب من نفسه الآن أكثر من غضبه منى. وأنا واثق من أنه قبل أن يأوى إلى فراش نومه سيطرق باب هذه الغرفة ويمانقنا عناقاً طويلاً قبل أن يذهب لينام".

فقالت وهى تضحك: "إنك تعلم يا "دليل"."

فقلت: "كلا، فأنا أشعر بهذا"، ثم استلقينا فى الفراش وبعد خمس عشرة أو عشرين دقيقة سمعنا طرقة على الباب، وبسرعة قفز إلى الفراش وسطنا ابتنا المراهق فارغ الطول ضخم الجسم، وقال: "أحبكما. لقد ألفيتُ الحفل، حيث اتصلت بصديقى "دان" وقلت له إننى لن أحضر. ولكن يا أبى، ألا تزال ملتزماً بأن توزع الجرائد نيابة عنى حتى أنام لوقت متأخر من صبيحة الخميس؟ إننى أحب أن أستيقظ متأخراً صباح الخميس".

أجل، لقد وزعت الجرائد نيابة عنه بالفعل. إن هذه المبادئ ناجحة ليس فى المنتديات التعليمية فقط، بل وفى الحياة الواقعية مع المراهقين الذين يحبون المصارعة.



ينشأ معظم الأطفال والمراهقين فى عالم تسيطر عليه الثنائيات الانشطارية، حيث يسود كل شيء مبدأ (إما/أو)، أى أن يصبح من يتعامل معى إما ظريفاً أو وضيقاً، وإما أن تسير الأمور على طريقتى أو على طريقتك. ولا يدرك هؤلاء الأطفال والمراهقون فكرة التعاون الإبداعي، أو البديل الثالث. لا يدركون فكرة المكسب المتبادل فى الأمور الانفعالية، خاصة فى التعامل مع آبائهم ذوى العقول المتحجرة الذين يتبنون توجه أنهم إما أن يستسلموا لأبنائهم أو أن يتخذوا موقفاً متمسكاً منهم ثم يتلاعبون بهم حتى يحققوا ما يريدونه. لقد تعلم الأب فى القصة السابقة كيف يتوصل إلى بديل ثالث يحقق مكسب الطرفين، وعقد المزم على فعل ذلك، ثم فعله. وعندما انتهك الابن اتفاقية التفاوض، أخذ الأب موقفاً قوياً مما جعل الابن يرتقى إلى مستوى جديد، ويتعلى بالمسؤولية، ويميز من حبه.

ورغم أننى أقوم بتدريس هذه الأمور طوال الوقت، فكثيراً ما أجد نفسى فى مواقف مع أبنائى المراهقين ألجأ فيها لأسلوب (مكسب/ خسارة) فى مسائل ثانوية، وأسلوب (مكسب/ مكسب) فى الأمور الأساسية. وأنا أفضل هذا - وبصراحة - لأننى لا أوفر الوقت اللازم، ولا أتحدى بالنضج الانفعالى، أو القوة أو الحكمة التى يتحلى بها الأب فى القصة السابقة.

لقد قدم لى أستاذى فى إدارة الأعمال بجامعة هارفارد "راند ساكسنيان" التعريف الأفضل والأكثر عملية للنضج الانفعالى، حيث قال لى إنه قدرة المرء على التعبير عن مشاعره وقناعاته بشجاعة مع مراعاة مشاعر وقناعات الآخرين ودون أن يشعر بالتهديد جراء هذا التعبير. وهذا النوع من النضج الانفعالى لا يمكن اصطناعه أو التظاهر به بسبب المنصر الثالث فى تعريفه: فالشخص الشجاع ولكنه يفتر لمراعاة الآخرين سيتصرف بأسلوب (مكسب/ خسارة)، والشخص الذى يتميز بمراعاة الآخرين ولكنه يفتر للشجاعة سيتصرف بأسلوب (خسارة/ مكسب). أما من يتظاهر بالشجاعة ومراعاة الآخرين فسوف يكون مشتبكاً من داخله. لذلك فإن العبارة بالتوازن.

الصمت من ذهب

لاحظ التفهم الصادق من الأب في القصة التالية لابنته، وتفكيره العميق في رغبتها في عدم التواصل معه دون أن يضطج عليها أو يشعرها بالذنب.

منذ عام مضى تمرضت علاقتي بابنتي "نيل" لنوع من الروتين المل. كانت ابنتي تعود من المدرسة، فأسألها عن يومها الدراسي، فتقول: "جيد". كان هذا كل شيء، حيث لم أكن أستطيع أن أخرج منها إلا بكلمة أو اثنتين، وأصبح هذا روتيناً يومياً من عدم التواصل. وكانت مواظبتى على سؤالها يومياً عن المدرسة قد جعلتني أبدو كما لو كنت أزيد من التوتر بيننا.

قرأت ذات يوم أن من بين طرق التعامل مع من لا يرغب في التواصل معنا أن نكسر الروتين؛ لذلك فبعد أن سألت ابنتي ذات يوم عن حال دراستها وأجابتنى بكلمة واحدة، قلت لها قبل أن تتوجه إلى غرفتها: "ألا تريدان أن نتحدثى معي؟".

فوقفت فوراً ونظرت لى باستغراب، وقالت: "كلا" ثم ذهبت إلى غرفتها. كان هذا كل شيء ولكننى أدركت أنني غيبت شيئاً لديها.

وفي اليوم التالي كررت نفس السؤال، فقالت: "ليس الآن يا أبى". استمر الوضع هكذا عدة أيام حتى بدأت "نيل" تتحدث إلى - ببطء وبطريقتها الخاصة. وذات يوم - وبينما كنتُ جالماً على طاولة المطبخ شارداً الفكر في شيء - كانت تفصل الأطباق. كنتُ ساكناً ولم أتحدث معها رغم أنها لم تكن تبعد عني إلا بضع خطوات، وأظن أنه قد ضايقها عدم سؤالى لها كالمادة. وفجأة بدأت تتحدث معي عن يومها في المدرسة مما أخرجني من حالة الشرود. وقد أذهلتني أنها بدأت فجأة تحكى لى عن مشاعرها، فكان الأمر رائماً بالنسبة لى فانهمرت الدموع من عيني.

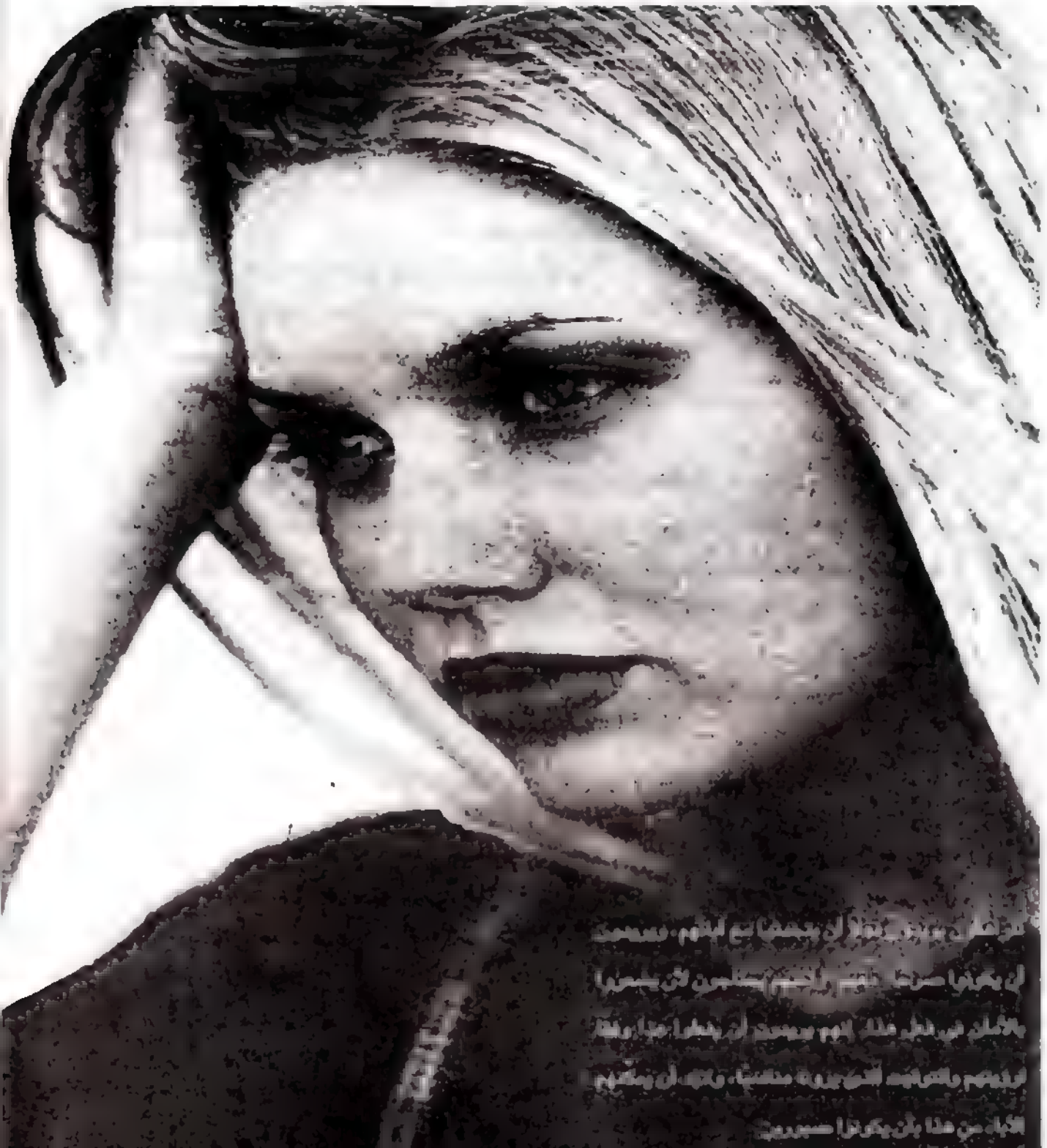
أحياناً ما أعتقد أن أفضل أداة للتواصل مع الأبناء المراهقين هي الصمت.



ماذا سيحدث إذا ذهبت لممارسة الصيد في غابة؛ فبدأت صيدك بإطلاق رصاصة في الهواء؟ كثيراً ما يكون هذا هو ما يحدث عندما تطرح الأسئلة، فأحياناً ما تكون الأسئلة ذاتية ومسيطره بدرجة تجعل الناس لا يرغبون في الحديث عن مشاكلهم العميقة أو التي تظهرهم بمظهر الضعف. والأفضل هنا أن تدخل الغابة بهدوء ثم ستظهر لك الحيوانات التي تريد صيدها. ونفس الحال تحدث عندما تذهب إلى الشاطئ الذي تتحرك عليه جيئةً وذهاباً، حيث لن ترى سرطان الرمل، أما إن جالست ساكناً على الشاطئ فسرعان ما ستري هذه السرطانات في كل مكان. المراهقون يريدون فعلاً أن يتحدثوا مع آبائهم، ويريدون أن يكونوا صرحاء معهم، ولكنهم يحتاجون لأن يشعروا بالأمان في فعل هذا. إنهم يريدون أن يفعلوا هذا وفقاً لرؤيتهم وللتوقيت الذي يرونه

مناسبًا، ولا بد أن يمكّنهم الآباء من هذا بأن يكونوا صبورين، وحاضرين، وقريبين، ويسهل التعامل معهم، ومادتين. لدينا أذنان وهم واحد، وينبغي أن نتصرف وفقًا لهذا الوضع. ومن المثير أن أذناننا لا تعلق أبدًا، أما أهواننا فيمكن أن نفلقها.

لقد اكتشفت في حياتي ومع أبنائي المراهقين أنني إذا كنت متواجدًا، ولا أفعل شيئًا معينًا، وعندما أكون منتبها وواعيًا لهم، فسرعان ما يبدؤون في الحديث معي بصراحة. حقًا، الصمت من ذهب.



لقد علمت بمرور الوقت أن يحميهم أبنائي، فسمعت
أن يحميها صرخة منهم (أخيم) سألوني لأن يسمعوا
بالألم في ظهر تلك اليوم سمعت أن يظفروا هذا وقت
لقد فهمت والتفاهة التي تروى من قبلها، وأنها أن يملكهم
الآباء من هذا بأن يكونوا صبورين

أسوأ مباراة في حياتي

في القصة التالية، لاحظ قوة التركيز على الجهد وتقوية العلاقة، وليس على التوقعات والنتائج.

كنتُ اللاعب الرئيسي في منتخب الكلية لكرة القدم الأمريكية أثناء دراستي الجامعية، وقد أدينا في الأسبوع الماضي مباراة عظيمة. حيث قعلعت حوالي خمسمائة ياردة في المباراة، وسددت أربع أو خمس رميات، وبدأت الجرائد تصفني بأنتى أعظم لاعب رئيسي في المستقبل. وفي الأسبوع التالي كان مقرراً لنا أن نقابل فريقاً من أفضل الفرق على مستوى الولايات المتحدة، حيث كان لاعب الدفاع الأساسي للفريق أشبه بألة بشرية يزن حوالي ٢٧٥ رطلاً.

وفي تلك المباراة الكهيرة كنا تلعب في ملعبنا، وكنت أريد بالتأكيد أن ألعب أمام مشجعي فريقى على ملعبنا، وحضر والدى بالطائرة من حيث كان لمشاهدتى وأنا ألعب. لم أكن أظن أنه سيحضر، ولكنه حضر قبل بداية المباراة بقليل.

لعبت أسوأ مباراة في حياتي، حيث كان المدافع الملاق مركزاً على فقط، حيث قضى في ملعبنا وقتاً أطول مما قضيته أنا فيه. ارتطم رأسى بالأرض عدة مرات. وأقسم إننى لم أستطع الوقوف على قدمي بعد كل وقوع لى على الأرض لأكثر من ثلاث ثوانٍ. وبالطبع، لم أحرز رمية واحدة، ومع ذلك فقد قمت بمزد كبير جداً من اعتراض لاعبي الفريق المنافس. خسرت المباراة بفارق ثلاثين نقطة.

لا بد أن شكلى أثناء المباراة كان مثيراً للشفقة، فشمرت بهما بالهرج، حيث كنت أظن أنه لن يتحدث معي أحد. هل تعرف كيف تصير الحال عندما تلعب بصورة سيئة جداً؟ فى غرفة تبديل الملابس، تجنبني الجميع؛ لذلك أخذت دشاً وارتديت ملابسى فى صمت. وعندما خرجت من غرفة تبديل الملابس، وجدت والدى ينتظرني، فأمسك ذراعى وعانقنى ونظر فى عيني وقال لى: "هذه أفضل مباراة شاهدتك تلعبها. ليس لأن فريقك فاز بالمباراة أو سجل أكبر عدد من الرميات، بل لأننى لم أرك جدياً وقوياً مثلما رأيتك اليوم. لقد كنت تُضرب. تُضرب باستمرار، ولم يسبق لى أن كنت فخوراً بك كما أنا اليوم". وكان يقصد ما يقوله حقاً.

شمرت برضا كبير، لأن والدى كان فخوراً بى، ولأن ما قاله لى قد أكد ما كنت أشعر به، ففى أعماق عقلى - ورغم وقوعى الكثير وكل الإصابات فى جسمى، كنت أقول لنفسى: "أنا مثابر. أنا مثابر. أنا ألعب بقوة اليوم". وكان والدى هو الشخص الوحيد الذى أوضح لى هذا، وقد غير ما قاله لى منظورى بالكامل لتلك المباراة البشمة. لقد كانت لحظة لن أنساها أبداً، وكانت خبرة عظيمة تربطنى بأبى.



تحدث التوكيدات النفسية عندما تتفق مع ما يشعر به الشخص الآخر من داخله كان هذا الشاب يشعر بأنه قوى ومثابر رغم أن النتيجة كانت سيئة جداً. وعندما أكد الوالد للابن حالته النفسية شعر الابن بأن أباه يفهمه ويقدره (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لم يكن هذا الأب يهتم بالتوقعات الاجتماعية، بل بعلاقته بابنه وبقيمة بذل الجهد في حد ذاتها.

وقد مررتُ بخبرة مشابهة في عيد الميلاد الثاني والمشرين لابن "شون"، حيث كان قد بذل كل جهده في لعبه كلاعب أساسي أثناء النصف الأول من مباراة كبرى لكرة القدم الأمريكية في أول عام له بالجامعة، ولكن هذا لم يحقق نجاحاً، فتوقف في النصف الثاني من المباراة. وكنت قد أهديته دبوس زينة منقوشاً في وقت سابق من ذلك اليوم كهدية لعيد ميلاده؛ لأنني كنت أظن أن شيئاً مثل هذا قد يحدث. وقد قال إن هذه الهدية من أعظم الهدايا التي تلقاها في حياته. وكان النقش على الدبوس عبارة عن مقولة تصور روح الأمليمية، تقول: "لا تطلب من نفسك الفوز، بل الشجاعة؛ لأنك إن تحليت بالصلاية، فسوف تغفر بنفسك، بل وبنينا جميعاً".

أحذية الجولف ذات النعل الناعم

توضح هذه القصة ضرورة أن نستمع بقلوبنا وليس بعقولنا وأذانتنا فقط، حيث يمكن أن نسمى القلب "الأذن الثالثة".

بدأت ابنتي الصفري منذ مدة قصيرة لعب الجولف، وكانت قد أثبتت موهبة طبيعية جعلتها تتفوق في فريق الجولف في مدرستها رغم أنها كانت لا تزال في الصف الأول وليس لديها إلا ثمانية عشر شهرًا من الخبرة.

تلقيت ذات ظهيرة مكالمة غاضبة منها وأنا في العمل، حيث كانت تتحدث فاقدة القدرة على التنفس تقريبًا بسبب ما بدا لها وكأنه موقف حياة أو موت، حيث قالت لي: "أمي، لقد عرفت توأ أنني لا بد أن أرتدي حذاء جولف ذا نعل ناعم في مباراة الغد. حذاء جولف ذو نعل ناعم يا أمي، وكل ما لدى هو حذاء جولف ذو نعل صلب، وهم لن يسمعوها لي بأن ألبس حذاء جولف ذي نعل صلب يا أمي. ماذا أفعل الآن يا أمي؟". ثم بكت.

رغبت في أن أرتدي معطفي وأترك العمل وأطير إليها لأنقذها، ومن ناحية أخرى لم أكن أدرك سبب قلقها البالغ. لذلك قلت لها: "حبيبتي، إن مقاس قدمينا واحد، ويمكنك أن ترتدي حذائي للجولف ذا النعل الناعم. يمكنك أن تستميري غدًا".

فقلت: "أوه، لا يمكن هذا يا أمي. لا يمكن هذا. لن أستطيع اللعب في حذائك".

لاحظت شيئًا في صوتها، فأدركت أن هناك شيئًا آخر غير حذاء الجولف، وأدركت أنني كنت أحاول أن أحل المشكلة قبل حتى أن أعرف ما المشكلة؛ لذلك تراجعت وحاولت من جديد، فقلت لها: "حبيبتي، أنت تهدين مهتاجة جدًا".

وفجأة انفجرت في البكاء، وقالت: "أمي، إن هذه أول مسابقة كبرى لي، وأنا خائفة". وعندئذ أدركت سبب مكالمتها الهاتفية، فقد كانت تستخدم حذاء الجولف حتى تستطيع أن تتحدث معي عن مشاعرها. سمحت لها بأن تعبر عن قلقها بطريقة آمنة. أما بالنسبة للمباراة، فقد ارتدت حذائي، وأدت أداء رائعًا في المسابقة، ولا تزال تلعب الجولف بعد مرور ثلاث سنوات على هذه الخبرة.



هذا الموقف شائع جدًا؛ فكثيرًا ما يوجد شيء أكثر عمقًا بداخل الناس غير الذي يقولونه. وعندما يوجد شيء كهذا، كثيرًا ما يطرح الناس أسئلة. وإذا كنا نستمع بقلوبنا، فنستشعر عادة بوجود حاجة أكثر عمقًا خلف ذلك السؤال (اسمع من أجل الفهم أولاً، ثم اسمع من أجل أن يفهمك الآخرون). إذا حاولت التفكير المتمعن في هذا الشعور أو الحاجة أثناء إجابتك عن السؤال الذي يطرحه من تتعامل معه، فسيشعر بدعمك وتقديرك له بطريقة تجعله أكثر صراحة معك. إن هذا أشبه بتقديمك إكسير الحياة له.

المراهق المدمر

تُعلمنا هذه القصة الرائعة قوة التواصل القائل مع كل أفراد الأسرة أثناء علاج أسلوب الحياة المدمر الذي يتبعه أحد أفرادها. عندما يمد الآباء تأكيد مبادئ التفهم والحب والفهم والاحترام، ويلمسون رصيداً انفعاليًا وعاطفيًا ثنائيًا قويًا مع كل ابن من أبنائهم، فسوف يستطيعون التعامل مع تحدى المراهق المدمر. لاحظ أيضًا القوة الهائلة للقوة والمثال.

أنا أم لعدة أبناء، وقد أصبح أحدهم يتبع سلوكًا مدمرًا عندما بلغ سن المراهقة، بينما كان له شقيقان أصغر سنًا في المنزل. تحول ابني هذا من طفل رقيق إلى شاب سيئ طويل الشعر متسخه لدرجة أنه يترك خصلات شعره الكثيفة دون غسيل لمدة أسابيع، وقد ثقب أذنيه وعدة أماكن من جسمه، وملأ جسمه بالوشم، ولم يعد يأكل تقريبًا (ربما بسبب تعاطيه المخدرات)، وأصبحت عيناه حمراوين، وملابسه تفوح برائحة السجائر. ولم يقتصر الأمر على مظهره السيئ، بل حدث تغير كامل في شخصيته، حيث أصبح وضيمًا ولا يتحدث معنا ولا يتواصل بصريًا مع أي فرد في الأسرة، ويتجنب كل المناسبات العائلية، ولا يرد على أي منا إلا بصوت أجش مزمجر.

"لنهارت حياتنا لعائلية بسبب ذلك الابن،
وركزنا عليه كل جهودنا وحواراتنا وصلنا".



تضايق منه شقيقه وشقيقته الأصغر بسبب سلوكه حتى أنهما كثيراً ما كانا يصرخان: "اطرديه من المنزل. نحن لا نريده هنا، فهو يخرّب كل شيء". وكان أصدقاؤه الجدد على شاكلته، بل إن بعضهم كانوا أعضاء في عصابات.

في البداية كنا مصدومين جداً من وجود ابن لنا بهذه الهيئة في البيت، فقمنا بتحليل سلوكياتنا كأبوين لترى إن كانت هناك سلبيات وقمنا فيها أثناء تربيته، واتصلنا بمختصين، وتحدثنا مع آباء آخرين لنحصل منهم على الدعم والنصيحة، وحاولنا الحديث معه، والتوصل إليه، وتهديده حتى يتغير، فلم يفلح شيء!

وفي نفس الوقت بدأت تواجهنا مشكلة كهري، وهي ابنانا الأصغر اللذان كانا يشاهدان مواجهاتنا اليومية معه، فكان من الواضح أنهما تأثرا بها، وأنهما يتألمان مما يشاهدانه. وكانت سلوكياتنا غير المتسقة مع شقيقتهما (لأننا كنا نعامله بلطف لا يستحقه أحياناً) تربكهما، حيث بدأ يقولان أشياء مثل: "إذا كان 'دارين' يفعل كذا وكذا ولا تفضيان منه، فمن حقى أن أفعل.. إلخ". وأتذكر أننا ناقشنا إمكانية إرسال "دارين" إلى شخص ما لأننى لم أستطع تحمل رؤيته يدمر شقيقه البريثين الأصغرين منه.

انهارت حياتنا العائلية بسبب ذلك الابن، وركزنا عليه كل جهودنا وحواراتنا وعملنا حتى إننا لم نكن نستطيع أن نخرج لتناول المشاء خارج المنزل إلا وقضينا وقت المشاء بالكامل في الحديث عنه رغم أننا كنا نربى طفلين آخرين يحتاجان بشدة إلى أب وأم يرعيانهما. وكنا نعرف أننا ينبغي أن نفهر أسلوبنا.

وعندئذ قررنا أن نجلس مع كل من الطفلين الأصغرين بمفردهما ونوضح لهما أننا نحب كل أبنائنا بمن فيهم "دارين"، وأوضحنا لهما أنه كان طفلاً رائعاً وأنه يجتاز مرحلة صعبة في حياته حالياً، وأنه سيشر بفضل من هذه المرحلة فيما بعد، بل إننا طالعنا صوره وهو طفل لنذكر أنفسنا جميعاً بكيف كان وهو طفل.

طلبنا من ابنتنا الأصغرين أن يساعداه، وأن يتعاملوا معه بطريقة ودودة، وقلنا لهما إن هذا قد لا يبدو عادلاً، ولكنه من الضروري أن نبدي صبراً وتسامحاً مع "دارين" وثقة فيه حتى يستطيع التغلب على مشكلته. وأوضحنا لهما كيف أن المخدرات قد بدلت سلوكه تماماً، وأن ما يريانه من شقيقتهما الآن ليس شخصيته الحقيقية، بل هو مجرد جزء منه قرر أن يكون مدمراً. وتحدثنا معهما عن الأشياء الرائعة التي كان يضيئها على نفسه في المدرسة وفي الحياة الاجتماعية، وأن هذا شيء مخزٍ، فبدأ يشمران لأول مرة بالشفقة عليه وليس القضب أو الخوف منه.

وعلى مدار العام التالي، واصلنا هذه اللقاءات الثنائية مع ابنتينا الأصغرين، وزيادتها كلما اقتضت الحاجة. لم يكن الأمر سهلاً عليهما، ومع ذلك فقد أصبحا يستلعيان أن يرسلنا إيلنا إشارات بسيطة كلما كان "دارين" حاضراً، ويتصرفا بطريقة توضح فهمهما لما ينبغي علينا جميعاً أن نفعل. وعندما كنا نتمادي بما يكفى في عملية فهم "دارين"، ومسامحته، وعدم إصدار

الأحكام عليه، وتقديم أشياء متميزة وطيبة له (حتى لو لم يكن يستحقها)، كان ابنانا الأصغر يسيران كما نسير ويفعلان ما نفعل.

أدهش كل هذا "دارين" تمامًا لقد بدأ يسأل نفسه: لماذا يتصرفون معي بذلك اللطف رغم سؤي البالغ؟ وخلال السنة التالية عدل "دارين" من سلوكه - وحده ودون تدخل منا. لانزال نعانى من آثار السنوات السيئة التي مرت عليه. وأصبح ابنانا الأصغران يستخدمان "دارين" وسلوكه السيئ عندما يريدان شيئًا، فيقولان: "إننا نستحق أن تأذن لنا بفعل كذا وكذا، فنحن لم نسبب لك مشاكل كما فعل "دارين"، ومع ذلك فقد استطاعا تجاوز المحنة التي استمرت ثلاث سنوات مع "دارين"، وتعهدا بألا يسببا لنا ما سببه لنا "دارين". والحق أنهما يتمتعان حاليًا بطيبة أكثر خيرية، وبفهم أكبر للناس ومشاكلهم. لا أعتقد أن هناك شيئًا في حياتنا استنهض طاقاتنا وجعلنا نتمو أكثر من "دارين" والوقت السيئ الذي مر به.

وختمًا، فقد وقع "دارين" في حب فتاة، كانت هي الأخرى تعاني من مشاكل سلوكية حادة، حيث لم تقتصر مشاكلها السلوكية على إدمان المخدرات. ومع ذلك، فقد كان "دارين" قادرًا على مساعدتها على التعافي من كل هذا، وظل يحبها. وأكثر شيء ييمت على الراحة هو أن "دارين" يستخدم مع فتاته نفس العملية المحبة الصبورة التي استخدمناها معه لعلمه أن جوهر هذه الفتاة جيد، ولعزمه على استخراج ذلك الجوهر.

الواحد أصل المجموع، وقد استطاعت هذه العائلة أن تستعيد ابنها من خلال الحب القوي والتفهم والقوة الجيدة، وفي أثناء ذلك استطاعت العائلة أيضًا إقامة علاقة جيدة مع ابنين آخرين. لقد نظروا للمشكلة من منظورها الصحيح دون تهوين منها أو مبالغة فيها. تكمن القوة في الجهد الدائم للتواصل من خلال الفهم وتقديم الفهم (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وهذا أشبه بإضافة ملين لتسهيل كل صور التواصل والتفاعل. المهم ألا نستسلم أو نهون من طبيعة المشكلة.

سئل "أرنولد شوينزر" ذات مرة عن كيفية تربية الأطفال، فقال إن هناك ثلاثة مبادئ لتربية الأبناء هي: أولاً، القدوة. ثانيًا، القدوة. ثالثًا، القدوة. إن ما نوصله لأبنائنا أكثر بلاغة ووضوحًا من كل ما نقوله بل ونفعله، حيث يصل جوهرنا الفطري، وشخصياتنا الحقيقية لأبنائنا بهدوء وفي صمت، والأطفال حساسون جدًا وواعون ومتنبهون لكل هذا. وعندما يكون الأطفال صغارًا جدًا وخاضعين لأبائهم وغيرهم من الرموز المهمة للسلطة، فإنهم يلتقطون كل هذا رغم كل محاولاتنا للإخفاء، والتكرار، والتظاهر.

حديث القلب للقلب الذى كدت أفقده

فى القصة التالية، لاحظ كيف خلق سلوك شجاع واحد لترتيب الأولويات (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) خبرة لا تنسى سيتردد صداها عبر الأجيال المتعاقبة.

ربينا أبناءنا فى الريف، حيث كنت أقتضى معظم وقتى أعمل مع ابنى "كودى" .. نركب الخيول، ونعد التبن، ونرعى الأبقار ونطعمها. وأثناء كل ذلك الوقت أقمنا علاقة جيدة، وكانت هذه العلاقة بيننا قائمة على اللقاء خارج المنزل، والعمل معاً، والتمشى معاً، وغير ذلك من الأنشطة المشابهة.

وبعد ذلك انتقلنا إلى المدينة، حيث قبلت وظيفة فى شركة كبرى، فكان الانتقال صعباً على ابنى. تغيرت حالنا من وجود أقرب جيراننا على بعد ستة أميال والسفر لمسافة خمسة وأربعين ميلاً للوصول لمدرسة ريفية صغيرة إلى أن أصبح جيراننا فى كل مكان نستطيع أن نراه. أدركت أنتى سحبت ابنى من بيئة كان يحبها، ومع ذلك فقد كنت فخوراً ببذله أفضل جهد للتعامل مع الموقف الجديد.

وأثناء الصيف السابق لذهاب "كودى" إلى الجامعة، خططت معه للقيام برحلة تمشية معاً نحن الاثنين فقط، فقررنا أن نذهب إلى جبال واينديفر بولاية ويومينج، حيث كنت أتمشى أنا وأبى فى هذه المنطقة منذ ثلاثين عاماً عندما كنت فى التاسعة عشرة من عمري. اكتشفنا أن هذه الرحلة ستستغرق حوالى خمسة أيام؛ يوم للذهاب إلى المعسكر مشياً، وثلاثة أيام فى المعسكر، ويوم للمودة من المعسكر مشياً، فقررنا أن نذهب فى عطلة لمدة خمسة أيام.

ونظراً لأن عملى كان يتضمن تدريب المعلمين؛ فقد كان الصيف الموسم الأكثر ازدحاماً فى حياتى، حيث كنا ندرّب المعلمين عندما يكونون فى إجازة من عملهم بالتدريس. ونظراً لأننى كنت أقتضى راتبى فى الوقت الذى أمارس فيه العمل فقط؛ فقد كنت أحاول أن أعقد أكبر عدد ممكن من المنتديات التعليمية أثناء الصيف. لذلك، فعندما عرض علىّ منتدى تدريب قبلته على حساب الرحلة.

أدركت ذات يوم بصورة مفاجئة بنوع من الصدمة والرعب أنتى خططت لقضاء كل إجازات الأسابيع ونسيت رحلتى مع ابنى، حيث لم يتبق فى الصيف إلا أربع إجازات أسبوعية وكنت قد خططت للعمل فيها جميعاً. لقد حصرت نفسى؛ فإما أن أصيب ابنى بإحباط تام، أو أن أضطر لسحب جزء كبير من رصيدى لدى زملائى فى العمل ليحلوا محلى.

وفى وسط قلقي العصبي بسبب هدم خططى التى خططتها للصيف ومحاولتى إصلاح مشاكل جدولى فى العمل، توقفت وسمعت صوتاً مثل صوتى يتردد بداخل رأسى يقول: "أنا أقوم بتدريس هذه الأشياء، فلماذا لا ألتزم بالقواعد التى أدرسها؟". وإيجازاً للقول، فقد سحبت الكثير من رصيدى لدى زملائى، وخططت لإعادة أداء العمل فى وقت لاحق، وحزمت حاجياتى

استعدادًا للرحلة (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

مشينا ثم عسكرنا في نفس المكان الذي كنت أعسكر فيه أنا وأبى منذ ثلاثين عامًا. وفي صباح اليوم التالي قال لى ابنى بعد رحلة المشى المجهد حقًا في اليوم السابق: "هلا ذهبنا لقمة الجبل؟"، فارتقينا ذلك الجبل الذى يبلغ ارتفاعه أحد عشر ألف قدم. وعلى قمة الجبل وجدنا مكانًا مسطحًا تبلغ مساحته ثلاثة أضعاف ملعب لكرة القدم. وعندما توقفنا لتناول الغداء، أحاط بنا قطيع من الماعز الجبلية يبلغ عدده مائة تقريبًا. لا أظن أن هذه الماعز قد سبق لها أن رأت إنسانًا من قبل، فلم تشعر بالخوف منا. ولم يسبق لى أن شعرت بهذا الشعور: أن أجلس على مساحة مفتوحة على قمة جبل في ويومينج بصحبة ابنى ذى التسعة عشر عامًا نتناول شطائر زبد الفول السوداني وترعى حولنا، وبيننا، وأمامنا، وخلفنا ماعز جبلية. لن أنسى تلك اللحظة أبدًا: سماء زرقاء على مرمى البصر وقمم جبل تمتد شامخة على جانبيها - أنا وابنى وهذه الماعز.

وفي اليوم التالي - وبعد تناول الإفطار - أراد "كودى" أن يذهب لقمة ثانية للجبل. ولأننى كنت متعبًا وكنت بحاجة لمساعدته لى فى صعود القمة الأولى؛ فقد قلت له إننى أريد أن أسترخى فى ذلك اليوم، واقتربت عليه أن نذهب للصيد فى بحيرة ألهاين بجوار المكان الذى عسكرنا فيه.

وما حدث بعد ذلك كان الجزء الأكثر إثارة فى الرحلة، حيث كان شيئًا ممتعًا ومضايقًا فى نفس الوقت بالنسبة لى. وأنا لا أعرف إن كنت أبتسم أم أبكى عندما أتذكر تلك الخبرة، والحق أننى أضحك وأبكى؛ فقد قضينا اليوم بالكامل فى التمشية والصيد. وفى وقت معين من ذلك اليوم، بدأ "كودى" يسألنى عن طبيعة حياتى عندما كنت شابًا. لقد كان مهتمًا بى حقًا، وقد أثر فى هذا الاهتمام تأثيرًا كبيرًا، وبدأت أتحدث معه عن أشياء لم يسبق أن تحدثت معه فيها مثل طفولتى، وأحلامي الروحية، وإخفاقاتى، والأمال التى لا أزال أحملها، ومخاوضى عن المستقبل، وآمالى لأبنائى، وأحلامي للمستقبل. كان هذا هو الجزء الجميل، أما الجزء المثير فهو أننى كدت أفقد تلك الفرصة. لقد كنت أترك عملى يستهلكنى تمامًا، وكان من المثير أيضًا أننى لم أتحدث معه عن تلك الأشياء حتى ذلك الوقت المتأخر. لقد كاد وقتى مع "كودى" ينتهى، وتمنيت لو كنت قلت له هذه الأشياء قبل ذلك. ليست هناك طريقة نحكى من خلالها فى أربع ساعات الحوارات التى لم نحكها خلال سبعة عشر عامًا؛ ولكنى كنت محظوظًا لأننى قلتها.

ذهب "كودى" للجامعة - بعد عودتنا من تلك الرحلة بيومين فقط؛



إن أساس إيجاد مثل تلك اللحظات الخالدة هو التخطيط المسبق، والتحدى بالقوة. وال أساس الثانى هو السماح للآخرين بالمشاركة، بل والسيطرة الكاملة على مسار الأمور؛ لأن ما يمثل أهمية للشخص الآخر الذى يفنى لك لا بد أن يكون مهمًا لك أنت أيضًا. وثمة أساس ثالث، وهو توفير الوقت الكافى للتعبير عن النفس والسلوكيات غير المخطط لها. قد لا يكون هناك شيء أقوى فى تربية

الأبناء من توفير خبرات ثنائية تربطهم بالأب. ليس بوسع الناس أن يقولوا إنهم ينتقرون للوقت، فكل ما عليهم هو التخطيط المسبق والتعليق بالقوة. يقضى الآباء في المتوسط خمس دقائق مع كل ابن من أبنائهم وساعتين أمام التلفزيون. ليست المسألة مسألة وقت، بل مسألة أولويات والتزام. وتقوم الأولويات والتزام أولاً على تحديد الأمور الأكثر أهمية. تذكر أنه من السهل أن نقول "لا" للأشياء غير المهمة بينما يكون بداخلنا "نعم" قوية للأمور المهمة. والأمر المهم هنا هو أن نجعل الأولويات أولويات.





أنت تقولين "لا" دائماً؟

تجلى العنصر المهم في تغيير العلاقة في القصة التالية عندما تصرفت الأم بدافع من إدراكها لذاتها، وحاولت أن تفهم ابنتها. إنها لم تستمع بفرض الرد على ما تسمعه، بل استمعت بصدق وبنية الفهم، وقد أحدث هذا فرقاً هائلاً (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون).

أقدم لك فكرة موجزة قبل أن أسرد قصتي: انتقل معي كل أفراد أسرتي من مدينة بوسطن بسبب عملي إلا ابنتي "أليكس". ظلت "أليكس" في بيتنا القديم بعد تخرجها في المدرسة الثانوية، والتحقت بجامعة صغيرة هناك، فتراكمت عليها الديون. ثم كان عليها أن تأتي لتعيش مع باقي أفراد الأسرة، وعندئذ وضعنا لها بعض القواعد الأساسية مثل: أن تجد عملاً، وأن تتحمل مصروفات انتقالاتها، وألا تستدين من أي مكان، وألا تستعير سيارة الأسرة، وأن تساعد في أعمال المنزل.

عند عودتي من العمل ذات يوم، قابلتني "أليكس" على باب المنزل، فطلبت مني استعارة السيارة لتذهب إلى بوسطن. وكانت تعرف أن الرد كان وسيكون دائماً "لا"؛ لذلك لم أكن أفهم لماذا تطلب هذا أصلاً. رفضت طلبها طلباً دون تفكير، ولكن هذا الرفض أغضبها أكثر من أي رفض سابق. وكان غضبها كبيراً حتى أنها لم تمد تكلمني، وظلت غاضبة لأيام، فكانت تخرج من غرفتها كلما دخلتها. وأصبحت ترد على أي سؤال أسأله لها بكلمة واحدة. ظننت أنها غاضبة لرفضني إعطاءها السيارة، وأن علاقتنا متسوءة للغاية في الأيام القليلة التالية.

فكرت في الموضوع لمدة أيام، فأدركت في النهاية أنه ربما كان هناك شيء ليس على ما يرام، وسألت نفسي عن سبب غضبها من هذا الرفض لطلبها رغم أنني رفضت لها طلبات كثيرة من قبل. "ترى ماذا يحدث؟". قررت أن أطبق المادة الخامسة لأعرف ما يضايق "أليكس".

عندما عدت للبيت من العمل، طلبت منها أن نحضر للمطبخ، فرفضت في البداية (وقالت لي بعد ذلك إنها كانت تظن أنني سأعنفها وأوبخها على شيء خطأ فعلته). ذهبت إلى غرفتها، وقلت لها: "من فضلك يا "أليكس"، اجلسي. أريد أن أعرف سبب ضيقك البالغ"، فلم تقل شيئاً. أعتقد أنها قد شعرت بعد محاولاتي إقناعها بالحديث أنني أريد فعلاً فهم ما يضايقها، فبدأت تتحدث في النهاية.

حدث كل شيء بسرعة، حيث قالت عبر دموعها ونشيجها:

"أمي، أعرف أنني سببت مشاكل في بوسطن، ولكنني أحاول منذ مدة أن أوضح لك كيف يمكن أن أتغير في البيت. إنني أفعل كل ما تطلبينه مني؛ حيث أذهب لشراء الحليب، ولإرسال الملابس المتسخة للمغسلة، ولتسويق البقالة كلما طلبت مني هذا. أنا أقول "نعم" دائماً، حيث أقبل كل ما يطلبه الآخرون: نظفي الثلاجة.. زيتي غرفة المعيشة.. اغسلي الملابس.. إنني

أفضل هذا يا أمي دون حتى أن أشكو. إنتى أفضل هذا من أجلك.
ومع ذلك، فعندما أطلب منك شيئاً تقولين لى "لا" دائماً. وأنا لا أطلب الكثير، وأنا أشعر
بأننى غيبة لأننى تخرجتُ ولا أزال أسكن معكم فى البيت. لذلك لا أطلب منك الكثير. وحتى
عندما أطلب شيئاً، فإنه يكون قد فات أوان طلبه دائماً، أو قد يضايقك طلبى، أو يكون من غير
المناسب، أو بعيداً عن استطاعتك. أريدك أن تقول لى "نعم" ولو مرة واحدة يا أمي. ولو مرة
واحدة".

وقد كانت محقة. كانت "أليكس" محقة، وعندما بدأت الحديث أدركت هذا، حيث كانت
تقول "نعم"، وكنت أقول "لا". لقد كانت تقدم لى ذلك المردود المباشر - أقصد هذه الأمثلة
المعددة بينما لم أكن أستطيع أن أنكر أياً مما تقوله. وكل ما استطعت قوله فى البداية هو:
"أنت محقة يا "أليكس". أنت محقة تماماً، فأنا أفضل هذا فعلاً. أنت محقة تماماً". ثم اعتذرت
لها عن عدم مراعاتى لها، ووعدتها بأن أبذل جهداً واعياً مقصوداً لأزيد من قولى "نعم" لها.
وشكرتها على كل الأوقات التى قالت لى فيها "نعم" لطلباتى. ورغم أنها ظلت غير قادرة على
استمارة سيارتى بسبب اتفاقنا، فقد غير هذا الحوار علاقتنا بالكامل. لم يستمر هذا الحوار
إلا خمساً وأربعين دقيقة، ومع ذلك فقد أحدث تغييراً شاملاً فى علاقتنا، حيث انفتحت خطوط
تواصلنا، وزادت ثقة كل منا فى الأخرى.

وبعد ذلك ناقشنا السبب الذى جعل هذا الحوار مثيراً للحياة بهذه الصورة، فقالت
"أليكس" إنها عندما أدركت فى النهاية أننى أريد فعلاً أن أسممها تمير عن مشاعرها وأفكارها،
شعرت بأنها كانت تريد أن تخبرنى بكل شيء. لقد كانت تريد وتحتاج لشخص يستطيع سماعها
ودعمها، وليس شخصاً يحكم عليها وقيمتها. وقد أوضح لها هذا الحوار أننى أقدرها فعلاً وأود
أن أكون متواجدة من أجلها. ومنذ ذلك اليوم حتى الآن (بعد خمس سنوات) لا تزال تأتى إلى
عندما تحتاج لشخص يسممها.

يُطلب على البشر أن يحكموا على الآخرين من خلال سلوكهم، وعلى أنفسهم من خلال دوافعهم.
وكان الدافع وراء سلوكيات تلك الابنة مخلصاً وحسن النية ويستحق الاحترام. وعندما لم تحصل
على احترام والدتها لها تدمرت علاقتها بها. عندما يشعر شخص ما بالتفهم الصادق له، فإن
هذا يغير طريقة تفكيره، ويؤدى إلى تقوية رغبته وقدرته على حل المشاكل الصعبة.

هل يضايقك أن تتحدث مع ابنتك ذات الستة عشر عامًا فلا ترد عليك إلا بكلمة واحدة؟

حدثت اللحظة الحرجة في القصة التالية عندما قدم ابن في التاسعة عشرة من عمره مردودًا لوالده عن شقيقته "كيطين". لاحظ كيف أدى هذا إلى أن يعيد الأب ترتيب توقعاته الذهنية، ثم لاحظ مدى استعداد الأب للتواجد من أجل ابنته.

كنت أظن أن علاقتي بابنتي "كيطين" أثناء سنوات نموها علاقة رائعة. وعندما بلغت السادسة عشرة، شعرتُ فجأة كما لو كانت تعتبرني من كماليات موضة العام السابق، أي شيء كانت له قيمة ولكنه لم يعد كذلك. لقد أصبحت في السادسة عشرة، ولديها سيارتها الخاصة، ووظيفتها الخاصة، وكانت تدفع ثمن وقود سيارتها وملابسها، وأصبحت كما لو كنت مديرًا لفندق "كيطين"، وسار حديثنا على النحو التالي:

"كيف كانت المدرسة اليوم؟"

"جيدة".

"وكيف كان عملك؟"

"جيد".

"وكيف حال صديقتك الجديدة؟"

"أبي...".

بدأتُ أشعر بالقلق من عدم قدرتي على التحدث معها بعد ذلك؛ لذلك استدعيت ابنتي ذات التسعة عشر عامًا، والذي كان يدرس بالجامعة بعيدًا عن المنزل، فاتصلت به هاتفياً، وقلت: "هذا والدك يا "جريج". أنا قلق على "كيطين"، فهي لا تتحدث معي".

ضجعت، وقال: "أبي، إنها في السادسة عشرة، ولا يجب الأبناء في هذه السن أن يتحدثوا مع آبائهم"، ثم أضاف: "لا تضغط عليها، بل تمهل عليها، وتواجد من أجلها. لا تقلق. إنها تحبك".

ومنذ ذلك الوقت، بدأتُ أكتب تحت بند دوري كأب في مفكرتي: "انتظر لحظة "كيطين". ولم أكن أعرف متى ستأتي هذه اللحظة، ولم أستطع أن أخطط لها، ومع ذلك كنت مترقبًا لهذه اللحظة، فانتظرت فحسب.

أنا أسافر أحيانًا لمدة خمسة أيام في الأسبوع، ولا أحصل على كفايتي من النوم في المادة أثناء سفرى. لذلك، فعندما أعود للبيت - وعادة ما يكون هذا في التاسعة أو العاشرة مساءً، أمسك بجهاز التحكم في التلفزيون، وأظل أقلب القنوات لمدة ساعة وأجلس مسترخيًا أمام التلفزيون. أحيانًا ما أرفع صوتي عند دخولي من باب البيت قائلاً: "مرحبًا"، ولكنني بعد خمس دقائق، أجلس في ذلك المقعد أمارس طقوس الاسترخاء. وفي اليوم التالي - وبعد أن

أحصل على كفايتي من النوم - أستطيع أن أمنح كل فرد من أفراد أسرتي الاهتمام الذى يحتاج إليه".

عدت ذات ليلة من المطار وأنا أشعر بعدم رغبة فى التعامل مع أى شخص، ولكن فى نفس تلك الليلة كانت "كيثين" بحاجة للتحدث معى. وأثناء صعودى السلم ومعى كل حقائبي، قالت لى: "مرحبًا يا أبى. أريد أن أتحدث معك لدقيقة".

فقلت لنفسى: "ربما كانت دقيقة واحدة"، ثم خطرت بىالى فكرة: "هذا هو المثير فتوقف الآن وفكر. ما أهم شيء الآن؟ هل أحتاج أن أكون بقطًا منتبهًا؟ هذه هى لحظة "كيثين" التى كنت أنتظرها؟"، ثم قلت لنفسى فى جزء من الثانية: "افعل الشيء الأكثر أهمية". (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). أنقبت حقائبي، وجلست على طاولة، وبدأت "كيثين" فى الحديث. لم أكن بحاجة لقول أى شيء، حيث تواجدتُ معها فحسب لمدة خمس وأربعين دقيقة - أستمع وأتدخل فى الحديث من حين لآخر.

وبعد ثلاثة أسابيع، ظهرت طاولة الشطرنج - مُعدة للعب - بصورة شبه سحرية على طاولة غرفة الطعام. لم يكن فى عائلتنا من يلعب الشطرنج؛ لذلك ظلت الطاولة فى مكانها لمدة يومين. وذات يوم - وبينما أسير بجوار طاولة الطعام فى غرفة الطعام - سمعت صوتًا قادمًا من غرفة المعيشة يقول: "مرحبًا يا أبى، هل تريد أن تلعب الشطرنج؟".

فقلت: "لا أعرف كيف أَلعب الشطرنج يا حبيبتي، فهل تعلمينتى؟".

فقلت "كيثين": "وهو كذلك"، ثم بدأت ألقى دروسًا يومية فى لعبة الشطرنج على مدار الأسبوع التالى.

وبعد حوالى شهر، بدأت أَلغاز الكلمات المتقاطعة تظهر فى كل أنحاء المنزل، ثم سمعت ذات يوم ابنتى تقول: "مرحبًا يا أبى، هل تعرف كلمة من ثلاثة أحرف بمعنى كذا أو كذا؟". بدأنا نحل الكلمات المتقاطعة مما أثناء الإفطار، وفجأة أصبحت أنا و"كيثين" نؤممين فى حل الكلمات المتقاطعة، وبدأت علاقتنا تتعمق هملًا.

وقد عرفت أن علاقتى بـ "كيثين" بدأت تثمر عندما ذُرْتُها فى عملها، حيث كانت تعمل فى مقهى صغير فى إعداد مشروب الكابتشينو. إنه مكان جميل لتقضى فيه فتاة مرافقة وقتها، فأصبحتُ أحب الذهاب إلى ذلك المقهى فى ظهيرة الإجازة الأسبوعية لزيارتها.

وذات يوم رأتنى "كيثين" أثناء دخولى من باب المقهى، فانطلقت نحوى بصورة تلقائية وعانقتنى عناقًا كبيرًا، وكانت هذه اللحظة بالنسبة لى تستحق أكثر من مليون دولار. ثم أعدت لى كوبًا مخصوصًا من الكابتشينو، فهى تستطيع أن تجعل رغوة المشروب فى أجمل صورة، حيث تلقى الرغوة على الحليب، ثم توزعها من منتصف الكوب باستخدام ملعقة صغيرة. وكانت النتيجة رائعة، حيث أستطيع إفراغ كيممين من السكر على قمة الرغوة دون أن تتلاشى. إنها أفضل مُعد للكابتشينو كان لى شرف معرفته.

وفى يوم آخر - وبينما كنتُ أغادر المقهى - توقفت بين الباب الداخلى والباب الخارجى

"وذاك يوم رافى "كيتلين" ألتاء
سجوى من باب للمهى، فانطلقت
نحوى بصورة تلقائية وعانقتنى
عناقاً كبيراً، وكانت هذه اللحظة
بالنسبة لى تستحق أكثر من مليون
دولار".



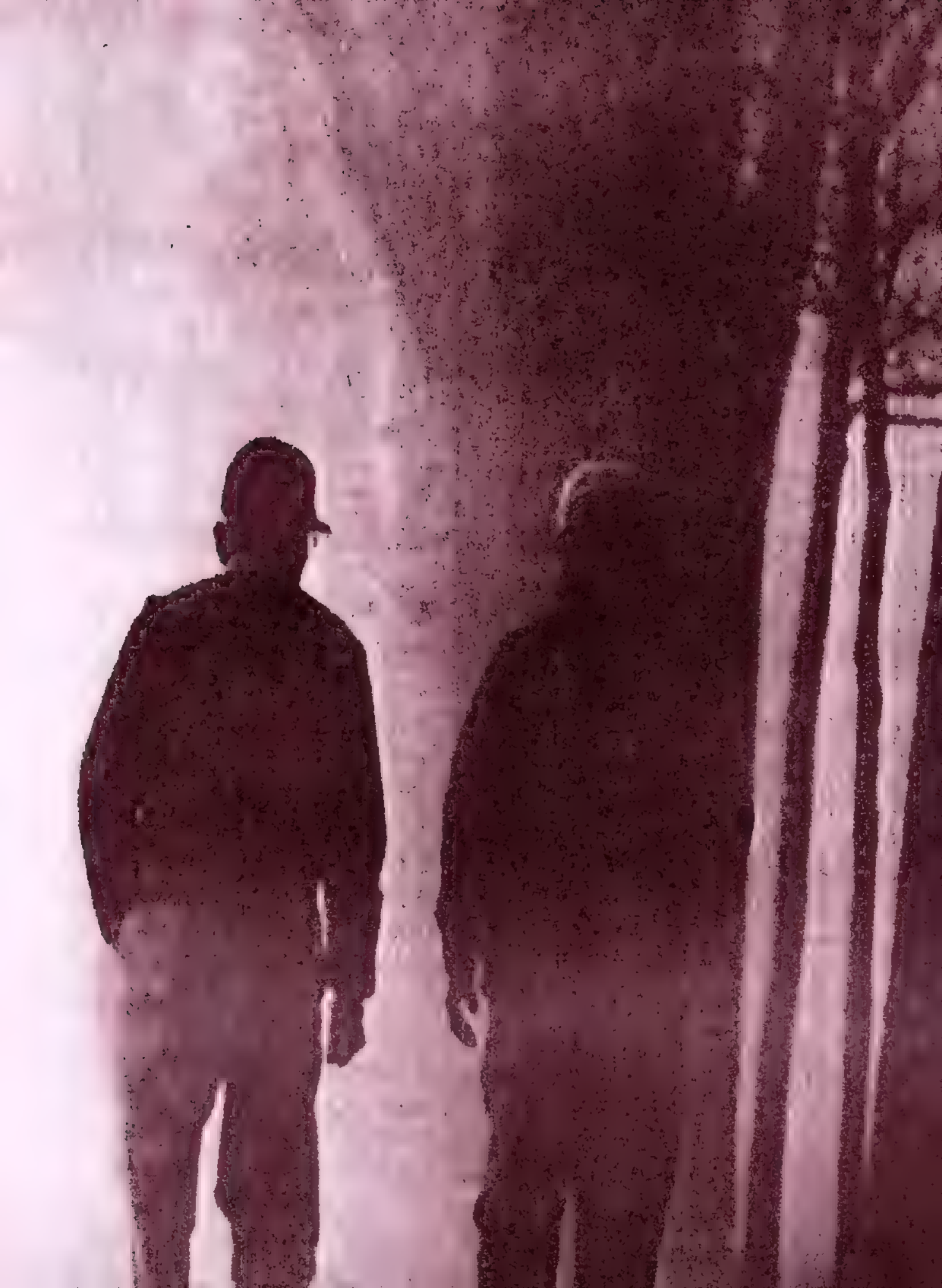
لأتحقق من المكتوب على لوحة البيانات الداخلية فى المقهى. أنا واثق من أنها كانت تعتقد أننى
انصرفت، وأننى بعيد، ولكننى سمعتها تقول للشخص الذى يعمل معها: "إن زيارة أبى هى
أفضل جزء فى عملى يوم الأحد"، فدمعت عينائى.

مر عام على بدئى الكتابة عن انتظار لحظة "كيتلين" فى مفكرتى. فى البداية كان على أن
أتوقف واعياً، وأفكر، وأختار (المادة الأولى: كن مبادراً)، وقد كان هذا عملاً صعباً بالنسبة
لى. والآن، وبعد شهور عديدة، كانت مكافأة المبادرة عميقة، ومُرضية، ولم يمد هناك فاصل بين
المثير والاستجابة، حيث أصبحت لحظات "كيتلين" شيئاً اعتيادياً بالنسبة لى.

تممت علاقتنا، وأصبحت "كيتلين" فى المادة هى من يبادر بالحوار، حيث تحدثنا عن كل
شئ من الفلسفة، إلى علم الأحياء، إلى الدين إلى الأخلاق، والقيم. لقد استطعتُ أن أقول
الأشياء الأكثر أهمية التى كنت أريد أن أقولها، ولكن الأكثر أهمية من ذلك أننى أصبحت أعرف
ابنتى. لقد تحول ما بدأ بصورة "أفهم الطرف الآخر أولاً" إلى شعور بالامتنان لفهمى ابنتى،
ويقدرتى على أن أكون معها.

يتحدث الناس منذ زمان عن الأوقات المميزة، وأنا أقول إن الوقت المميز لن يعمل أبداً محل الوقت
الكافى؛ فنحن نحتاج إلى كليهما. لا بد للأباء أن يتواجدوا مع أبنائهم ويكونوا متاحين لهم، وهذا
يمثل تحدياً حقيقياً فى عالم اليوم الذى يعمل فيه كلا الوالدين، ويتعاملون فيه مع آلاف الأمور
الأخرى. والمبرة هنا بترتيب الأولويات (حدد ما هو الأهم بالنسبة لك - المادة الثالثة: ابدأ
بالأهم قبل المهم). ثم خطط لتوفير وقت للتقائية والتواجد مع أبنائك المراهقين.





تربية الصبيان على العشب

حاولت الأم في القصة التالية أن تؤسس لعلاقة جيدة بابتين زوجها، ولكن كل جهودها باءت بالفشل بسبب رفض الفتى لها وسليبيته معها. لاحظ كيف استطاعت هذه الزوجة من خلال وعيها بذاتها أن تصبح مبادرة، وتركز على الرعاية الصادقة لابن زوجها وليس على النتائج.

كان زوجي متزوجاً بامرأة تركته هو وابنتهما "تاي" البالغ من العمر ثلاث سنوات، وقال معظم أقارب زوجي إنه ينبغي أن يفرح لأنها تركته، ومع ذلك فلا أظن أبداً أن هناك طفلاً سيفرح لترك والدته له. لقد عانى "تاي" بالتأكيد. عندما تزوجت والدته كان في الخامسة من عمره، وأعرف أنه لم يكن يستطيع التعبير عن مشاعره في ذلك الوقت، ولكنني واثقة من أنه كان يجد صعوبة في تقبل فكرة الأم - وهل هي الأم الطبيعية أم زوجة الأب؟

ولم يفهم من الأمر أن والدته لم تكن تواظب على زيارته، فقد اختفت لمدة ستة أشهر ثم ظهرت ذات يوم على باب المنزل وهي تقول: "أريد رؤية ابني، فهو ابني أنا أيضاً". كنت أعرف الألم الذي ستمسبه له، ومع ذلك فقد كان سعيداً برؤيتها. ماذا أستطيع أن أفعل؟ اعتقد أن "تاي" كان يشعر بما أشعر به من استياء، ولكنه أساء تفسير شعوري فاعتبر أنني أحاول أن أحل محل والدته. وكل ما في الأمر أنني كنت أحاول حمايته، فما كان منه إلا أن نبذني لسنوات.

في البداية حاولت أن أفعل كل ما يعجبه حتى أنال حبه، فأنا مُدرسة وليس هناك طفل لا أستطيع أن أكسبه في ستة أشهر على الأكثر، ولكنني لم أفعل مع "تاي"، فقد كان الطفل الوحيد الذي لم أستطع أن أجد طريقة لأفهم علاقة جيدة معه. ذهبت معه إلى حديقة الحيوان، ومباريات الكرة، واستأجرت قوارب وذهبتنا لصيد السمك، ومارست معه كل الأنشطة التي يحبها - ولكن لم يحدث شيء. ورغم أنني من رياء ضليلاً، فلم تقم بيننا علاقة وطيدة.

حاولت جاهدة في البداية دون أن أحقق نجاحاً حتى استسلمت. لم أكن سيئة معه، بل كنت أحبه، ولكنني لم أستطع أن أدخل قلبه؛ لذلك ركزت جهودي على أمور أخرى، حيث وجدت نجاحاً كبيراً في العمل بدار العبادة. وفي المنزل، كنت متحضرة ومهذبة وكنت أتوقع منه أن ينظف حجرته، ويقوم بواجباته المنزلية والمدرسية. وفي مقابل ذلك كنت أعد الطعام، وأغسل الملابس، وأحرص على غسل ملابسات سريريه. وكان هذا في الحقيقة هو كل ما استطعت أن أجعل نفسي أفعله.

وعندما بلغ "تاي" مرحلة المراهقة، وقع في الكثير من المتاعب، حيث تعاملني الشراب والمخدرات، ودخل السجن. وقد ساعدناه بأقصى ما نستطيع، حيث أحضرنا له معالجات نفسية يعالج بعض المشاكل لديه، خاصة هجر والدته له، ومع ذلك فقد ظلت علاقتي به - إن كان ثمة علاقة لي به أصلاً - مشدودة متوترة. وحتى أكون صادقة، فإنني لم أكن أقضي الكثير من الوقت في المنزل، حيث لم أكن أستطيع التعامل مع التوتر الذي يحدث بيننا عند وجودنا معاً.

وبعد ستة عشر عامًا من زواجى وتربيتى لهذا الفتى - الذى اعتبره فعلاً ابنى - قرأت قصة "أخضر ونظيف" فى كتاب العادات السبع، فقلت لنفسى: "أوه، يا إلهى. وجدتها! وجدتها! على أن أربى الأبناء على المشب". أدركت أن هذه هى النقطة التى أفتقر إليها، حيث أوضحت القصة أنه أحياناً ما يكون قصص عشب الحديقة وتنظيمه أهم من الابن. وفى حياتى، أدركت كيف أن طلباتى من "تاي" - نظف غرفتك، اجمع ملابسك، نظف حوض الاستحمام - اعترضت الطريق، فقلت لنفسى: "كلا، لن أفعل هذا بعد الآن. إن الفتى أهم لى من أى شيء. على أن أحاول.. على أن أحاول على الأقل".

كان "تاي" فى الثانية والعشرين من عمره فى ذلك الوقت، وقررت أن أبنى علاقتى به، فقررت أولاً ألا أعارض بصورة آلية الأشياء الحمقاء التى يقولها، قررت أن أمسك لسانى، وأن أنصت لنيته وليس لكلامه، ثم أرد بطريقة لا تشمره بالتهديد. ثانياً، كنت أعلم أننى بحاجة لقضاء المزيد من الوقت معه، حيث أوضح هذا بجلاء عندما بدأت فتح الموضوع معه، ولكننى قلت له: "هلا خرجت ملى لتناول المشاء ولو مرة واحدة كل شهراً" بينما كان على وشك الانصراف. توقف عن السير، واستدار لى وقال: "أجل، ربما أمكنى هذا". كانت هذه هى البداية الأقل من مباشرة.

وضعت لنفسى فترة ستة أشهر لأؤسس رصيداً انفعالياً وعاطفياً لى معه، حيث ظلت لسته أشهر أستمع له بحرص ونيته وليس لكلامه، وتناولنا المشاء خارج المنزل ست مرات فى هذه الفترة. لسته أشهر لم أفرض عليه أن يكون كما أعتقد أنه ينبغي أن يكون.. لسته أشهر أدركت أننا شخصان مختلفان، حيث بدأت أقبل أنه ينظر للحياة دائماً نظرة غير نظرتى لها. وبعد ستة أشهر استطعت أن أرى "تاي" على حقيقته، فوجدته أفضل بكثير من كل ما كنت أظنه عنه. وأعتقد أنه استطاع أن يرانى على حقيقته أيضاً.

مرت أربع سنوات على بداية تكوينى رصيداً انفعالياً وعاطفياً معه، وشق "تاي" طريقه فى الحياة. ثم حضر صباح اليوم فقط لزيارة سريعة. حضر ليدررش ملى دردشة سريعة، فأسمدتى رؤيته بعد أن أصبحت علاقتنا أفضل بكثير من كل ما كنت أحلم به. وإننى أنسب فضل وجود علاقة لى به أصلاً إلى وضمى للأولويات أولاً.

عندما يمرض الناس لخيرات رفض، فإنهم غالباً ما يتوقعون على أنفسهم لحمايتها من التمرض للرفض مرة أخرى. وعندما نغير باستمرار عن حيننا ولا تكفى بأن نشمر به، وعندما نحوله إلى قيمة ينبغي تجسيدها وليس مجرد شعور، وعندما نبدأ فى تقديمه باستمرار وبإخلاص؛ فإن الآخرين الذين تمرضوا لدمار عاطفى، وزادوا يأساً وإحباطاً بالتدريج يكتسبون الثقة من جديد. وينبع رفض المراقبين للآخرين من خوفهم من أن يرفضهم الآخرون، وهذا الخوف يمثل نبوءة تحقق نفسها.

أذكر أنني قلت ذات مرة لأبنتي التي كانت تمرضت لخبرة رفض: "حبيبتي، لا تهربي من الرفض"، فقالت لي: "ولكن هذا مؤلم يا أبي"، فقلت لها: "استمدي شعورك بالأمان من توافقك مع معتقداتك، ونسلك القيمي وليس من الطريقة التي يملك بها الآخرون، وعندئذ ستستطيعين تحمل الرفض لأنك ستشعرين من داخلك بأنك قوية". من أكثر الأشياء التي يحبها الناس في شخص ما سرعة تأثيره، حيث يشعرون بالارتباط به، وغالبًا ما يشعرون بالقوة الكافية لبدءوا في إظهار ضعفهم هم أيضًا. إن أعظم رابطة في العلاقات تحدث عندما يمر الطرفان المتعاملان عن ضعفهما؛ ولذلك السبب فإن أساس الحفاظ على الحب هو مشاركة المشاعر، وعدم الاكتفاء بمشاركة الخبرات أو الأفكار.

هل تفعل هذا من أجل فعلًا يا أبى؟

لاحظ كيف أن الأب فى القصة التالية لم ييأس من ابنه ولم يستسلم له. ولاحظ أيضًا التوق الشديد لدى الابن لأن يشعر بقيمته لدى والده، ومدى ذموله عندما أشمره الأب بقيمته.

عدت إلى بيتى ذات ليلة لأجد ابنى الذى كان فى الخامسة عشرة من عمره فى ذلك الوقت، وفى عامه الثانى فى المدرسة الثانوية منزعجًا جدًا لأن عليه إعادة امتحان كتابى فى اللغة الإنجليزية. لقد كان جالسًا على أرضية المطبخ ويزداد غضبًا مع كل دقيقة حتى بدأ فى البكاء. ولم يكن هذا سلوكًا طبيعياً بالنسبة له، فظلمت أقول لنفسى: "ماذا يحدث هنا؟ على أن أدمعه. لابد أن أستمع. حسن، ما الأسئلة التى ينبغى أن أسألها له؟ تذكر أن الاستماع المتفهم أشبه بإحياء نفسى".

وبعد أن قمت ببعض الاستكشاف لدموعه وغضبه اتضح أن ابنى "مايك" قلق من ألا يستطيع أبدًا إنهاء امتحانه. لقد كانت إحدى يديه مجبورة؛ لذلك لم يستطع أن يكتب بنفس سرعته المعتادة فى الكتابة. وبسبب خوفه من هذا؛ تصور نفسه يبدأ الامتحان فى الظهيرة ولا ينتهى منه حتى منتصف الليل. لقد كان منزعجًا للغاية فى ذلك الوقت حتى إنه قال وهو ينتحب: "لا أريد أن أدخل الامتحان يا أبى، لا أريد أن أدخله. لا تجبرنى على دخوله. اكتب لى مذكرة... بحيث لا أضطر إلى دخوله".

ولأننى حاولت أن أقمهم؛ فقد استطلعت إعادة صياغة مخاوفه له. فقلت له: "مايك، أنت قلق بشأن طول الوقت الذى ستؤدى فيه هذا الإمتحان". فقال: "نعم".

فقلت: "وما رأيك فى أن اتصل بمساعدة مدير المدرسة غدًا لأبلغها بأنك قلق بشأن طول الامتحان. وربما استطلعت أن أطلب منها أن تتابعك بعد نصف ساعة من بدء الامتحان لترى إن كنت متعبًا أم لا، ثم تتابعك بعد ذلك بخمس عشرة دقيقة. وبهذه الطريقة يمكنك بدء الامتحان، ثم معرفة إن كنت ستستطيع مواصلته أم لا. هل يناسبك هذا؟".

رأيت وجهه يكاد يهرب منه الدم، ونظر لى، وسألنى: "هل تفعل هذا؟ هل تفعل هذا فعلًا؟".

فقلت: "سأفعله إن كان سيساعدك".

فقال: "حسن، أسألهم عندما تتصل بهم إن كان يوسعى ألا آخذ الامتحان أصلاً"، وكان فى عينيه نظرة توسل.

فقلت: "مايك، أنت تعرف أنتى لا أستطيع هذا، فلا بد أن تجتاز الامتحان حتى تتجح فى عامك الثانى. ولكن هل أنت قلق فعلًا من الامتحان، أم خائف من أن تشعر بالنعيب؟". محاولاً أن أذكره بأن ما كان يشعر به فعلًا هو الخوف.

فقال معترفاً: "أجل.. أجل.. أنت محق.. هذا هو ما يخيفنى فعلاً".
فقلت: "حسنٌ، سأتصل بها صباحاً، ثم أ اتصل بك لأعلمك".
لم يدع "مايك" الأمر يمر هكذا، فحاول مرة أخرى وقال لى: "ستتصل بها وتخبرها بشأن
يدى؛ وبالتالي ستقول إنه ليس من الضروري أن آخذ الامتحان..".
فقلت له: "كلا.. ما قلته هو أنتى سأتصل بها وأخبرها بشأن قلقك عن وقت الامتحان، ثم
ستخبرنى هى بأنها ستتابعك كل ثلاثين دقيقة لتأكد من أنك لست متعباً لدرجة تمنعك من
الأداء الجيد".

فقال: "ولكننى سأجوع يا أبى، ومن غير المسموح إحضار الطعام إلى الامتحانات. لا أستطيع
أن أظل بدون طعام لمدة ست ساعات. ماذا سأفعل؟ إن مقصف المدرسة مغلق، ولن يُسمح لى
بأخذ الطعام إلى غرفة الامتحانات". لاحظت أنه لا يزال خائفاً، وأنه يبحث عن طريقة لتجنب
الامتحان.

فقلت له: "إذن أنت تخاف من أن تجوع".
فقال: "أجل.. أجل، فأنت تعرف أنتى لا أستطيع تحمل الجوع طويلاً. سيغضى على".
فقلت: "وهو كذلك. سأسألها إن كان من الممكن أن تأخذ معك طعاماً أيضاً، وإذا كان
بمقدورها أن تجرى الترتيبات للسماح لك بأخذ طعام معك". كنت أعرف أنتى لابد أن أكون
صبوراً معه أثناء خروجه من الخوف الذى أدخل نفسه فيه، وكنت أعرف أن الأمر سيستغرق
وقتاً؛ لذلك ظلت أوضح له كيف أستطيع أن أحل له المشاكل التى كان يعتقد أنه سيواجهها.
فقال مدعناً: "حسنٌ، نعم. إذا سألتها عن موضوع الطعام، سيكون هذا رائعاً".
فقلت له: "وهو كذلك، لقد اتفقنا، اذهب الآن لتؤدى واجباتك المدرسية، وتستعد للنوم المبكر
حتى تكون منتبهاً يقظاً فى الصباح من أجل الامتحان، وسأتصل بمساعدة مدير مدرستك
صباحاً لأخبرها بمخاوفك".

فقال: "حسنٌ، هذا يبدو جيداً. شكراً يا أبى".
وفى الصباح ودعته وعانفته طويلاً، وانتظرت حتى استقل حافلة المدرسة، واتصلت بمساعدة
مدير مدرسته من عملى، وأوضحت لها مخاوفه، فضحكت بصوت خفيض فى البداية ثم قالت:
"سيد هوفاير، إن مايك لا يعرف هذا، ولكننا سنقيم حفل بيتزا فى الواحدة ظهراً حتى نشمر
التلاميذ بالاسترخاء، وسنقدم لهم مياهاً غازية ووجبات خفيفة أثناء جلوسهم للامتحان، ولا
يحتاج الامتحان إلا إلى تسعين دقيقة، ويعيد هذا الامتحان تسعون طالباً على الأقل من كل مائة
وأربعين طالباً فى الصف الثانى؛ وبذلك سيكون معه الكثير من الزملاء. أعتقد أنه يظن أنه
سيكون بمفرده فى هذا الامتحان، وهذا غير حقيقى. يمكنك أن تخبره بهذا إذا أردت، ويمكنك
أيضاً أن تتركها مفاجأة سارة له". وعندما انتهت من حديثها كنت أبسم.

شكرتها على وقتها ووضعت الهاتف، وفى غضون دقائق رن هاتفى، وكان "مايك"
المتحدث.

"يا له من تغيير! قبل أقل من أربع وعشرين ساعة كان
يخبط أرضية المطبخ بقدمه ويبكي، والآن في حالة من
النشوة ويريد أن يستمتع بصحبة أبيه".



فقال لی: "أبی، هل اتصلت بها؟".

فقلت: "أجل یا مایک، وهی تقول إنک ستکون علی ما یرام، وإنها لم تر أبداً أی طالب یتفرق فی الامتحان أكثر من ساعتین. وقد رجبت کثیراً بأن تتابعک کل نصف ساعة. وإذا شعرت فملاً بالجموع أثناء الامتحان، فسوف ترتب لإحضار بعض الطعام من أجلك. وإذا كانت لَدَیک أسئلة أخرى، فقد أبدت استمداً کبیراً وسعادة فی مناقشتها معک".

فقال: "هل اتصلت بها فملاً یا أبی؟".

فقلت: "أجل یا مایک، اتصلت بها".

فقال: "رائع. إلی اللقاء".

وفی وقت لاحق من ظهيرة ذلك الیوم، اندفع "مایک" عبر باب مکتبی بمد أن استقل القطار إلی وسط المدينة حتی یمود للبهت ممی فی السیارة. کان مهتسماً متهللاً، وقال لی: "خمن ما حدث یا أبی. لم أستفرق فی أداء الامتحان أكثر من نصف ساعة. وقد کان لَدَیهم بیتزا...". یا له من تغییر! قبل أقل من أربع وعشرین ساعة کان یخبط أرضیة المطبخ بقدمه ویبکی، والآن فی حالة من النشوة یرید أن یستمع بصعوبة أبیه. وقد تعلمت من هذه الخبرة شیهین، أولهما: عندما أقوم بدور الأب لابنی بالأسلوب الذی یرید من أبیه، فإننی أشعر بالرضا. والشئ الثانی هو أننی تعلمت أن الصبر، وفهم الآخر قبل أن أحاول أن أجعله یفهمنی، وتقديم الالتزامات والوفاء بها هی أساس بناء الثقة فی أية علاقة.



أعتقد أنه إذا أحب شخص شخصاً آخر ینتج التعاون الإبداعي بینهما بخص طرقاً، ويتم تبادل الحب، وتتأسس الروابط بینهما، والأسلوب الأول ببساطة هو الفهم، خاصة فهم المشاعر والممانی الأكثر عمقاً. والشئ الثانی هو البحث من فهم الآخر لنا، وخاصة أيضاً فهم مشاعرنا والممانی العميقة لَدَینا. والشئ الثالث هو التأكيد الواضح علی قيمة الشخص الآخر - بأن نمبر من مشاعرنا تجاهه، ونؤكد قدراته، وعلی أنه "یستطیع". والشئ الرابع هو أن ندعو من أجل ذلك الشخص وندعو معه. والشئ الخامس هو أن نضیی من أجل ذلك الشخص، بأن نفعل من أجله شیهة خارج نطاق ما یمتد فی الحالات المادية أننا سنفعله من أجله. وقد كانت هذه التضحية الأساس الحقیقی لبناء الملاقة فی القصة السابقة، حیث کان الأب مستمداً للتضحية بأكثر مما کان أبیه یصور أنها منطقة شغور بالراحة، وقد شكلت هذه التضحية کل الفارق.



الاختفاء بالاختلافات

القصة التالية قصة رائمة للغاية عن التمازج الإبداعي الذي ينتج عن التنوع بداخل الأسرة، وهي تعلمنا كيف أن تقدير الحب العائلي واحترام الاختلافات بداخل الأسرة تتطور في النهاية من خلال الصعوبات والمشاكل. لاحظ السعادة العميقة والسلام اللذين سادا في المائدة متعددة الأجيال في القصة التالية.

الزواج رحلة رائعة، ولكنها مليئة بالتحديات خاصة عندما تحاول مزج الثقافات والعادات والأديان والأعراف البشرية. منذ خمسة عشر عامًا - وقت زواجي - تعلمت الكثير من الدروس الصعبة ولكنها قيمة. أنا من أصل هندي ولدت على جزيرة صغيرة في منتصف العالم، ولكنني نشأت في العاصمة الأمريكية واشنطن في مجتمع مذهل يجمع مختلف الجنسيات بسبب عمل والدي في السلك الدبلوماسي.

وأثناء سنوات نموي في الولايات المتحدة تبنت عائلتي العديد من الأساليب الغربية، ومع ذلك فقد كان هناك أيضًا العديد من التوجهات الثقافية المتضمنة في تربيتي والممارسات التي كانت تنتمي بصورة تقليدية للثقافة الهندية. وعندما قابلت من أصبح زوجي ثارت العديد من الخلافات لأنه كان من خلفية مختلفة تمامًا - أمريكي أبيض من الغرب، ومن عائلة من دين مختلف. وكان من الطبيعي أن تثور بعض الصراعات - خاصة من عائلتي اللتين كانتا تتبنيان توقعات مختلفة.

سأظل أذكر دائمًا يومًا كنت على وشك إنهاء هذه الملاقة تمامًا لإحساسي بأنني مضغوط على من كل الجوانب، فمن ناحية كانت لدى عائلتي تحفظات قوية على هذا الزواج بسبب الاختلافات خاصة في ضوء رغبتني في تبني معتقدات خطيبي وتخطيلنا لأن نعيش في مدينة صغيرة بعيدة من مدن الغرب الأمريكي. ومن ناحية أخرى، كانت أسرة زوجي لديها تحفظات؛ لأنهم كانوا يتوقعون لابنهم أن يتزوج بداخل مجتمعهم، ومن عائلة من ذات الخلفية الثقافية والعقائدية.

أدركت بسرعة أنني رغم فهمي لتطور كلا العائلتين، فقد عرفت أيضًا أنني لابد أن أتحدى بالشجاعة اللازمة لتشكيل طريقى الخاص. لم أهرب من التحدي، بل إتنى قررت أنا وهو أن نتولى مسئولية حياتنا. وقررنا - مع كل الحب والاحترام لعائلتي - أن نتقدم ونبنى علاقاتنا العائلية على الحب والطيبة.

بعد أن انتهيت من دراستي الجامعية، عدت للبيت ولدى الكثير من المخاوف لعلنى أن شق طريقى الخاص سيكون صعبًا. لقد نشأت في ثقافة يرى الآباء فيها أبناءهم ولا يسمعونهم، حيث كان والدى سلطويًا تقليديًا في دوره كأب، أما أنا فتمت بدور صانع السلام وقبول كل ما يقابلنى - جيدًا أو سيئًا. والآن أحلولى - ولأول مرة في حياتى - أن أدافع عن موقفى وحياتى.

جاء رد فعل أبي لخططي كما توقعت تمامًا، حيث انزعج، وقال لي إن الرجل الذي أريد أن أتزوجه غير مرغوب في بيتنا، فقلت له بكل ما استطعت استجماعه من شجاعة مع الحفاظ على مدونتي وثقتي: "إذن، فلا يمكنني أن أبقى بالبيت أنا أيضًا".

وبعد ذلك لجأ كلانا للحرب الباردة بعدم الحديث في الأمر حتى اليوم التالي، حيث حدث شيء غريب، فقد سمعني أبي أخيرًا طلب مني أبي أن أذهب معه إلى المدينة فوافقت كما فعلت دائمًا كلما طلب مني أن أكون معه، إنه رجل قليل الحديث، ولا يشارك في الكثير من الحوارات، ولكن الوجود بصعوبة كان يعني شيئًا.

جلسنا ساكتين لفترة من الوقت قبل أن يطلب مني أبي بصورة مفاجئة أن أدعو خطيبى لزيارة بيتنا، وعندما قال هذا، ظلت صامته أستمع له فحسب؛ لأننى لم أكن أعرف ماذا أقول له لذلك استمعت، وطلب مني أيضًا أن نعد حفلة لأصدقائنا وزملائنا لنعلن خطوبتنا رسميًا. وعندئذ صمت من الدهول منذ أربع وعشرين ساعة فقط كان رافضًا لهذه الزيجة، وهو الآن يباركنى، فشعرت براحة وامتنان لعلمى مدى الجهد الذى بذله والذى ليصل إلى هذا القرار.

وبعد ذلك، حضر خطيبى لأول زيارة له لعائلتى، وكان من الرائع وجوده معنا، حيث تعرف على الكثير من الأشياء الغريبة عليه: ثقافتنا، وأطبقتنا، وموسيقانا، بالإضافة إلى طقوسنا الدينية. ارتديت في هذه الحفل السارى الخاص بوالدتى، وهو فستان هندي تقليدى، وتليت صلوات وأدعية هندية تقليدية لى ولخطيبى طلبا للبركة لخطبتنا وزواجنا المستقبلى. وكان من الرائع أن أرى تقبل خطيبى لما كان يمثل عادات غريبة جدًا عليه، وأعتقد أن هذا كان مصدرًا لراحة عائلتى أيضًا.

كان حفل زفافنا بداية لمزج جميل بين عائلتين جميلتين، حيث ارتديت ساريًا هنديًا تقليديًا فمرمى اللون مزخرفًا باللون الفضى، وارتدى زوجى حلة غريبة. تبادلنا أكاليل الزهور، وهذا أمر معتاد في الزفاف الهندي، ومارس راضى الزواج طقسًا بسيطًا لكنه لا ينسى شاركت فيه عائلتان.

وهي السنوات التالية، كان شقيقى وشقيقتى داعمين لنا كما كانا دائمًا، ومع ذلك فقد كان والداى يشمران بشمور مختلف، حيث شمرا بأنهما فقدتا ابنتهما. غير أن مشاعرهما هذه بدأت تلين مع الوقت، وحدثت نقطة تحول لا تنسى عندما وضعت أول طفل - وكانت فتاة جميلة، وأول حفيد لوالدى، فقريتنا معًا ونما لدينا شمور بالتقبل والقبول.

ولن أنسى أبدًا اليوم الذى عرضت على فيه والدتى - أثناء زيارة لى - بلطف أن تقوم بتربية ابنتى لوحدث أى شيء لى أو لزوجى، فتأثرت كثيرًا ليس لحبها لى ولحفيدتها فحسب، بل ولأنها عرضت على أن تقوم بتربية الفتاة وفقًا لتعاليم دينى الجديد. تخيلت كل ما عانت منه والدتى حتى تصل إلى هذا القرار. فى تلك اللحظة شمعت بقبولها لى وبالسكينة، وهو الشمور الذى مس قلبى للأبد.

وأثناء تلك السنوات، أظهر والدى حبه وقبوله أيضاً من خلال طرق غريبة ولكنها ذات مغزى، حيث استخدم نفوذه فى المجتمع الدبلوماسى لمساعدتى فى جهودى للتحويل إلى دينى الجديد، وكنت أتعجب من سبب فعله هذه الأشياء، وأفكر فيما كان يشعر به. لقد جعلتلى تلك الخبرة أجلة للغاية ولم أنسها أبداً.

وقد شعرت بالقبول الكامل منذ ثلاث سنوات عندما توفى شقيقى العزيز، حيث كانت عائلتى منقسمة عبر العالم. وأثناء اجتماع العائلة معاً فى حب وحزن، وجدنا ارتباطاً لم يكن لدينا من قبل. طلبت منى والدى أن أدعو لشقيقى المتوفى، وأعدد مناقبه أثناء تشييعه، فاندھشت لأن والدى كانت تعرف أن هذا الدعاء وتعدد المناقب منى سيكون فى إطار ثقافى مختلف عن إطارها الثقافى، ولم يضايقها هذا. وكم شرفنى أن تطلب منى هذا، وكنت أعرف أيضاً أنها لا ترفض ممارساتى معتقداتى الجديدة. وأثناء ذلك التأبين متعدد الثقافات، التقت دعواتى لشقيقى بدعوات كثيرين آخرين - من ثقافات وعقائد مختلفة - وشعرت بجمال وقوة المبادئ الإلهية والعائلية التى تسود كل الأديان. وأنا واقفة من أن شقيقى المتوفى كان سعيداً بذلك؛ لأن حياته كانت مثلاً رائعاً على الاحتفاء باختلافات الناس فى كل مكان.

والآن، أقوم بتربية أبنائى الثلاثة الجميلين الفخورين جداً بموروثةهم الهندى من والدتهم، وموروثةهم الدانماركى الإنجليزى الأمريكى من والدهم. وأنا أبذل كل ما بوسعى - بتشجيع ودعم من زوجى - حتى أجعل الثقافة الهندية جزءاً من حياة عائلتى، حيث يعرف أبنائى أننى لا أزال أعتبر نفسى هندية، بالإضافة إلى أفكارى الغربية التى اعتنقتها مؤخراً. وأثناء كل هذا، أحاول أنا وزوجى أن نعلم أبنائنا أن يقدروا النخيل المشترك الذى تربط بيننا جميعاً، بالإضافة إلى الاختفاء بالاختلافات.

من خلال الحب والشجاعة والإيمان والأمل نمت دائرة عائلتى وتوسعت، حيث تشمل عائلتى وعائلة زوجى بالفخر بنا، ونحن جميعاً نشترك فى شيء واحد، وهو الحب القوى للجميع - والحب يفز الجميع.

يقوم الشعار الوطنى الفرنسى على ثلاث قيم أساسية إذا تطرقت القيمتان الأوليان منها - العدالة والحرية - إلى أقصى مدى، فسنتعارضان، أما إذا امتزجتا مع القيمة الثالثة - وهى الإخاء - فإنهما تتكاملان وتخدم أحدهما الأخرى.

إن اللحظات الحاسمة التى تؤدى إلى تحقيق هذه القيم المتسامية، والتى تجعل القيم المتعارضة متكاملة عادة ما تحدث عندما يتم التعبير عن الشجاعة العظيمة والطيبة. من السهل نسبياً أن تكون طيبين عندما لا نحتاج لأن نكون شجعاناً، ومن السهل نسبياً أن تكون شجعاناً دون أن نتحلى بالطيبة. أما أساس التكامل والتضج الحقيقيين فهو التحلى بالشجاعة والطيبة معاً - كما علمنى البروفيسور "راند ساكسينان" الأستاذ بجامعة هارفارد.



البرنامج الرياضي

لاحظ في القصة التالية زيادة الوعي بمدى صعوبة الاستماع الصادق، وكيف ينعكس هذا الوعي القيمة التي يوليها الشخص لشخص آخر. إن جودة العلاقات تنعكس على جودة التواصل بين أفراد هذه العلاقات.

أثناء موسم لكرة القدم الأمريكية منذ عامين، كنت مشجعاً كبيراً لـ "ستيف يونج"، وفريق San Francisco 49ers. وذات صباح، وأثناء المباراة النهائية للفريق، كنت أناقش مع زوجتي "أنجي" مشكلة، وكانت زوجتي متحمسة جداً تجاه المشكلة. كنا جالسين إلى طاولة وجهاً إلى وجه، حيث كنت أستطيع أن أرى التلفزيون من فوق كفى "أنجي"، وكان البرنامج الرياضي SportsCenter قد بدأ؛ فتظاهرت بأنني أستمع لها، ولكنني كنت أختلس النظر من فوق كتفي كثيراً، وكنت أظن أنني أجيد التظاهر بالاستماع لها. وأنها كانت تظن أننا "نتواصل" فعلاً. ثم ظهر فجأة مقطع لـ "ستيف يونج"، وأظن أنني كنت قد استغرقت في متابعة الشاشة، فلم ألاحظ إلا أن غضبت "أنجي" مني، وكان معها كل الحق في ذلك. وعندئذ تحول حوارنا إلى حديث زوجتي عن مدى وقاحة تظاهري بأنني أستمع لها، بينما كنت فعلاً أتابع البرنامج الرياضي.

ولم نستطع حل تلك المشكلة بسرعة، حيث ظللنا متباعدين لبضع ساعات، وساء يومي كله لرؤيتي مدى انزعاج زوجتي وعدم سعادتها. وفي المساء، لم تعد "أنجي" غاضبة من المشكلة الأساسية التي كنا نناقشها فقد نسيتها، وأصبحت غاضبة لأنني لم أكن من اللياقة بحيث أستمع لها. قالت لي: "إنني طوال اليوم في البيت مع الأطفال، وأريد أن أتحدث مع شخص ناضج.. وهذا زوجي - الذي من المفترض أنه بقدرني أكثر من أي شيء - لا يهتم أصلاً بالاستماع إلي".

في المباشرة أو المباشرة والنصف مساء - وبينما كنا في غرفة نومنا بالمطابق العلوي - تم بث البرنامج التلفزيوني مرة أخرى. في ذلك الوقت كنا نتحدث عن مشاهدتي للتلفزيون أثناء حديثها معي. وفي وسط اعتذاراتي لها عن وقاحة ما فعلته وسؤالي لها عن الحل، انسلت من فراش النوم وبدأت مشاهدة "ستيف يونج" أولاً.

غنى عن القول إننا لم نستطع حل هذه المشكلة حتى اليوم التالي. إن فهم الآخرين أولاً ليس بالشيء السهل. إنني أظن أحياناً أنني أمارس المادة الخامسة في حين أن ما أفعله فعلياً هو أنني أستخدم هذه العادة كأسلوب وأتظاهر، بينما يركز قلبي على شيء آخر. وعندما أفعل هذا تشمر "أنجي" بأنم بالغ. إن الناس تصرف الوقت الذي لا نكون فيه صرحاء معهم. إنهم يعرّفوننا بأنهم فعلاً.



ومن حسن الحظ أن "أنجي" تعتبر أن العادات السبع شيء خطير، بل إنها تقول لي أحياناً: "لا تمارس أقوال "ستيفن كوفي" هذه معي". ومع ذلك فعندما يكون قلبي مع زوجتي، وعندما أركز عليها، فإنها لا تفكر في هذا أو تشعر به أو تقوله، حيث تصبح الأمور جيدة فحسب. إنني أعلم.



لقد اكتشفت أن العادة الخامسة اختبار حاسم لقوة الشخصية، فإذا كنا متمركزين حول أنفسنا، وتفكيرنا، وعائلنا، فإننا - وببساطة - لا نستمع. وحتى إذا حاولنا ممارسة الاستماع، فإننا ننتظر. إن ممارسة التفهم كما لو كان أسلوباً يتمثل في التردد السطحي لما قاله محدثك هي أساساً نوع من التلاعب، ويحتمل أن تؤدي إلى عكس المرغوب منها. ومثل الجبل الجليدي العائم، فإن هذا الأسلوب المتمثل في ممارسة التفهم ليس إلا قمة الجبل الجليدي، في حين أن دافع وتوجه الرغبة الصادقة في الفهم هو الكتلة العظيمة من الجبل الجليدي تحت الماء. ولذلك السبب فإن الانتصار الشخصي للعادات الثلاث الأولى أساسى للغاية، وهو السبب أيضاً في أن روح الاحترام الموجودة في العادة الرابعة (تفكير مكسب/ مكسب) أساسية للمادة الخامسة (اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعندما يتم تحقيق الانتصار الشخصي، يشعر الناس من داخلهم بالأمان والسلام مع أنفسهم، ويستطيعون المفارقة بالخروج من عالمهم الخاص والدخول في عالم الآخرين.

الحب فعل متواصل

لاحظ مدى الصبر والإصرار اللذين احتاجت إليهما صاحبة القصة التالية لممارسة سلوكيات تدل على الحب حتى استماتت حب زوجها.

ظللت أكرر في عقلي جملة: "الحب فعل متواصل"، وقد تعلمت هذه الجملة من كتاب العادات السبع من قصة الزوج الذي لم يعد يشمر بحب زوجته، فكانت النصيحة التي تلقاها هي: "أحبها".

فسأل الزوج: "وكيف يحب المرء شخصاً إن كان لم يعد يحبه؟". واستمرت القصة لتوضح أن الحب - كشمور - نتيجة لسلوكيات محبة.

وقد آمنت بأن هذا حقيقي، فقررت أن ألزم بهذا المبدأ. وكانت مشاعر الحب قد تبددت من حياتي الزوجية وأصبحت علاقتي بزوجي فائرة، فافترضت أنني إذا فعلت لزوجي أشياء تدل على الحب والمراعاة، وعاملته برقة ولطف، فسوف نستعيد مشاعر الحب.

ذات يوم - وبينما كنت أسير بمفردي في إحدى طرقات متجر بقالة - شعرت بإحباط بسبب شجار دار بيننا مؤخراً، فبدأت أردد في همس: "الحب فعل متواصل. الحب فعل متواصل...". ورغم أنني ظللت أردد هذه الجملة لمدة أشهر، فلم أشعر بتحسن كبير؛ لذلك لجأت إلى صديقاتي المقربات اللاتي استمعن لي عندما كنت بحاجة للتنفيس عن إحباطي، فدعمن ما أقوم به من جهود، وقلن لي: إذا لم تجدي نتائج فورية، فما عليك إلا أن تتابري.

وأذكر أنني سمعت مقولة لـ "راينر ماريا ريلك": "ربما كانت أصعب مهمة على الإطلاق أن يحب إنسان إنساناً آخر.. إن هذا الحب هو عمل، وكل الأعمال الأخرى ليست إلا تمهيداً له". ولا بد أن أعترف بأنني لم أكن أشعر بالحب عندما كنت أستمع لوجهة نظر زوجي أو عندما كنت أقبله بعد عودته من العمل. أدركت في ذلك الوقت أن استمادة حبي لزوجي قد تكون صعبة، ومع ذلك فقد كان حبي له حقيقياً في وقت من الأوقات، وكانت علاقتنا جميلة وممتعة. وكنت أريد استعادة هذه المشاعر.

بدأت أبحث عن الأشياء البسيطة التي فعلها من أجلي، وأعبر له عن تقديري له على مساعدته لي في أوقات مثل التي ينظف فيها غرفة المائدة بمد أن قضينا الليلة في مشاهدة أفلام الفيديو وأكل الفشار. وكنت اشتري له حلويات المفضلة من المتجر، وكنت أبدي إعجابي بأنافته عند خروجه من المنزل، وألقيت عليه عندما أعاد تخطيط الطابق السفلي للمنزل. كنت أبحث عن الأمور الجيدة لديه لأثني عليها، وقللت انتقاداتي له (الرصيد الانفعالي والماعظي). مرت ثماني سنوات على قراءتي لهذه القصة في كتاب العادات السبع، فاتخذت قراراً واعياً بأن "أحب" زوجي. وقد استغرق هذا الموضوع أكثر قليلاً مما كنت أتوقع. ورغم أنه لا يزال في حياتنا بعض المنعطقات، فإنني عندما أقول له "أحبك"، أشعر بتلك المشاعر الجميلة بداخلي.

إننى فى "حالة حب" من جديد، وسعيدة مع زوجى. الحب فعل متواصل، وقد أثبتُ هذا، وكان يستحق منى كل هذا الجهد!

على مر الأعوام، ومنذ بدأت تدريس فكرة أن الحب فعل متواصل، حدثت أشياء رائعة، حيث أخبرنى أناس بأنهم وجدوا الحمى أيضاً فعلاً متواصلًا، وكذلك الصفيح، والغضب، والشجاعة.. إلخ. عندما تصبح المسافة بين المثير والاستجابة جزءًا من وعى الشخص، وعندما يتصرف الشخص بداخل هذه المسافة على أساس القيم وليس على أساس المشاعر والأحداث، فإن هذا الشخص يكتسب المزيد من السيطرة على توجهاته وسلوكياته، وتكون النتيجة النهائية لهذا أن تصبح حياته نتيجة لقراراته وليس لظروفه.

على مر الأعوام، ومنذ بدأت تدريس فكرة أن الحب فعل متواصل، حدثت أشياء رائعة، حيث أخبرنى أناس بأنهم وجدوا الحمى أيضاً فعلاً متواصلًا، وكذلك الصفيح، والغضب، والشجاعة.. إلخ.



الصوية

حدث شيئان رائعتان عندما حاولت صاحبة القصة التالية مخلصه أن تفهم زوجها، حيث بدأت بإعادة تعريف ما تعتبره مكسبًا وما تعتبره خسارة، وبعد ذلك بدأ شعور جديد بالمعنى والهدف يعقد إلى حياة زوجها.

كان والدي طبيب أسنان شهير على مدار ثلاثين عامًا قبل إصابته بالداء النشواني، وهو مرض نادر شبيه بالسرطان؛ فقرر الأطباء أنه لن يعيش أكثر من ستة أشهر. وبسبب آثار المرض، فقد توقف عن العمل، فقدم ذلك الرجل الذي طالما كان مشغولًا ونشطًا للغاية وليس أمامه شيء يفعله على مدار يومه إلا أن يفكر في مرضه القاتل.

قرر أبي أن عليه أن يحرر عقله من الأفكار السلبية بإنشاء صوية زجاجية في الساحة الخلفية للمنزل حيث يزرع فيها النباتات التي يحبها. ولم تكن هذه الصوية مثل الصوب التي كانت سائدة في عصر الملكة فيكتوريا، بل كانت صوية كاملة بلاستيكية السقف وجوانبها من البلاستيك الأسود. لم تكن والدتي تريد صوية في الساحة الخلفية للمنزل، وقالت إنها لا تريد أن يراها الجيران حتى وصلت الخلافات بينهما إلى حد أنهما لم يعودا يتحدثان مع بعضهما عن الصوية بصورة متعشرة. وأعتقد أن موضوع الصوية هذا أصبح متفلسًا لكليهما يصبان فيه غضبهما بسبب المرض.

وذات يوم قالت لي والدتي إنها تحاول فعلًا أن تفهم وجهة نظر والدي، وأن تحل المشكلة بحيث يشعرا كلاهما بالسعادة. وكانت تعرف أنها لا تريد صوية زجاجية في ساحة منزلها، وأنها تفضل الاستمتاع بالصباح وسط أحواض الزهور وليس في صوية زجاجية، ولكنها أيضًا كانت تريد لأبي أن يكون سعيدًا ومنتجًا؛ لذلك قررت أن تتراجع وتترك أبي يقيم صويته. قد يقول البعض إنها اختارت موقف (خسارة/ مكسب)، ولكن هذا الموقف كان مكسبًا من وجهة نظرها، حيث كانت تعتبر أن سعادة أبي أهم من حديقة ساحة المنزل وأهم من الجيران.

ظل أبي حيًا لفترة أطول مما توقعها الأطباء لأنشغاله في العمل في صويته، حيث عاش لمدة عامين والنصف أطول مما كانوا يتوقعون له. وفي المساء - وعندما لم يكن يستطيع النوم بسبب العلاج الكيميائي - كان يذهب إلى صويته ليطمئن على نمو النباتات؛ وكان يرى هذه النباتات صباحًا يمنحه حافزًا للاستيقاظ من نومه. لقد وفرت له الصوية عملاً يقوم به، وشيئًا آخر يركز عليه عندما كان جسمه ينهار. وأذكر أن والدتي كانت تقول إن دعمها لإنشاء والدي للصوية الزجاجية كان واحدًا من أفضل الأشياء التي فعلتها في حياتها.



"ظل أبى حيا لفترة أطول مما توقعها الأطباء لانشفائه في العمل في صوبته، حيث عاش لمدة عامين والنصف أطول مما كانوا يتوقعون له. وفي المساء - وعندما لم يكن يستطيع النوم بسبب العلاج الكيماوي - كان يذهب إلى صوبته ليظمتن على نمو النباتات".

في البداية، كان إنشاء الصوبة يمثل (خسارة) للزوجة في القصة السابقة قبل أن تتخلى عن حكمها لصالح سعادة زوجها وراحته. وهذا يعلمنا أننا عندما نفهم الآخر (المادة الخامسة)، فإننا نعيد تعريف ما يمثل لنا مكسبًا متبادلًا (المادة الرابعة). ومع ذلك، فما لم تكن هذه الزوجة تشمر بما يكفي من احترام من البداية (المادة الرابعة)، ورغبة في فهم ما يمثل أهمية لزوجها (المادة الخامسة)، فلم تكن لتحدث ذلك التغيير. ومن المثير أن الطاقة التي نتجت عن هذا لم تكن حل البديل الثالث، بل كانت توجه البديل الثالث. كان البديل الأول عدم إنشاء صوبة، وكان البديل الثاني أن تترك الزوجة - بدون رضاها - زوجها ينشئ الصوبة، وكان البديل الثالث أن تفهم الزوجة زوجها فهمًا حقيقيًا؛ وأن تجد سعادتها - ببساطة وحب - في إرضائه وذلك بتركه ينشئ الصوبة. وغالبًا ما تكون هذه هي آلية عمل التعاون الإبداعي. قد يقول قائل إن هذا تنازل، ولكن هذه الزوجة ستؤكد أنها لم تكن تتنازل عن شيء، فقد كانت تشمر بالرضا من خلال إسعادها لزوجها، وهذا التوجه القائم على التعاون الإبداعي يعبر تغييرًا راسخًا عن الحب الفاضح.

زوجي غير المراعي

قوة الوعي بالذات قوة مذهلة جداً، وهي سمة إنسانية خالصة ومتفردة. لقد أمنت صاحبة القصة التالية التفكير في جملة رسالتها، وجعلت كلمات هذه الجملة مثيرة للتعدي لتلتزم بها، وتمثلت جملة الرسالة في أن تقدر الاختلافات بينها وبين زوجها. لاحظ كيف أصبحت ترى زوجها من منظور مختلف عندما تجلت لديها قوة وعيها بذاتها. ورغم أن التحول في النموذج لديها كان تحولاً تطورياً تدريجياً، فقد أدى إلى نتائج ثورية.

لطالما كنت أجد صعوبة في تحمل مسؤوليتي الشخصية (العادة الأولى: كن مبادراً)، حيث كان من الأسهل والمريح بالنسبة لي أن ألوم أي شخص أو شيء على ما يحدث. لذلك، أعددت جملة رسالتي، ووضعتها على زاوية طاولة مكتبي وتركتها عليه لستة أشهر. قرأت أثناء سفرى ذات مرة مقالاً في جريدة يواس إيه توداي حفزني على أن أحاول تطبيق العادات السبع مرة أخرى. وعندما راجعت المبادئ أدركت أن ما أفكر إليه هو خبرة الانتصار الشخصي.

وكانت الفرصة قريبة، حيث وضعت جملة رسالتي وقرأتها بإيمان. وكان في وسط هذه الجملة بعض الكلمات عن الاحتفاء بالأشياء الجيدة في زوجي، فسمعت صوتاً خفياً في رأسي يسألني متعدياً: "حسنٌ، وهل ستفعلين هذا؟". نفضت الخوف، والقررت بأن أقرأ جملة رسالتي كل يوم اثنين لأذكر نفسي بها، وبذلك أصبحت أسمع ذلك الصوت صباح كل اثنين. وسواء كنت أقرأ جملة رسالتي وأنا مسافرة على متن طائرة، أو أتصورها في ذهني، كانت تلك السطور القلائل تواجه عيني، وكنت أسمع السؤال: "حسنٌ، هل ستفعلين هذا؟"، وكنت أسأل نفسي: "هل ألتزم في حياتي بهذه الجملة فعلاً؟"، ثم أبدأ في مراجعة نفسي.

أنا وزوجي مختلفان جداً، فأنا منظمة راقية معتدلة المزاج، وهو على النقيض تماماً، فهو غير منظم وعنيف جداً، وأظن أن البعض قد يعتبره شخصاً حدسياً ومتعدياً انفعالياً. وهي محاولة مني لإشمار نفسي بالرضا وإمكانية توجيه اللوم كنت أفكر في خصائص زوجي وصفاته من منظور سلبي، وبذلك الطريقة أستطيع توجيه اللوم إليه على المشاكل التي تواجهنا، وقد كنت أنصوّر أيضاً أنه ليس هناك شيء نفعله لتغيير هذا الوضع؛ فزوجي "لا يرى" له طبيعة خاصة ولا أستطيع تغييره.

وعندما فكرت أكثر في هذا الرجل الذي تزوجته منذ ثلاثة وعشرين عاماً، بدأت أراه من منظور مختلف؛ فوجدت أنه لولا روح المغامرة وعدم انشغال البال لديه، لكانت كل الإجازات التي قضيناها معاً رسمية مخططاً لها، ولم تكن لتكتشف أبداً طائر البطريق على شاطئ صغير بمدينة كيبيك تاون بجنوب إفريقيا، ولا ذلك المطعم الذي يطل على القناة بمدينة أمستردام. أما عندما كنت أخطط لإجازة، فكنا نعرف بالضبط إلى أين سنذهب، وأين سنقيم، وكيف سنصل هناك، والوقت المتوقع أن نصل فيه. أدركت أيضاً أن ما كنت أعتبره دائماً صفات سلبية



فى زوجى لم تكن سلبية إلا لأنها كانت تختلف عن صفاتى (المادة السادسة: التكاثف) . لعلنا
ترددت فى قبول الأشياء المختلفة حتى من زوجى. لقد كنت مبتعدة عن زوجى بصورة من الصور
لمدة عشرين عامًا.

والآن لدى تقدير من نوع جديد لزوجى، حيث أراه من منظور مختلف تمامًا، وقد منحنى هذا
التحول فى النموذج واحدًا من أعظم انتصاراتى الشخصية، حيث استطعت تغيير التصورات
المغلوطه بمعلومات دقيقة دون مساعدة من أحد. وقد أشمرتى هذا التحول فى النموذج بالقوة.

فى رأى أن أقوى طريقتين للربط بين العقل الواعى والمقل اللاواعى - الذى يحدث فيه أعمق
برمجة وتكوين لمخطوطات الحياة - هما: أولاً، تصور وتوكيد الأشياء التى تعمل لنا معنى عظيمًا.
ثانيًا، الكتابة - وهى نشاط نفسى وعصبى وعقلي تنطبع على المخ بالمعنى الحرفى للكلمة.
ومذان النشاطان القويان بهتتمان فى إعداد جملة رسالة مكتوبة (المادة الثانية: ابدأ
والغاية فى ذهنك) وهذا يزيد احتماليات التقوية، والتشويق، بل وربما أدى إلى إزالة البرمجة
السلبية السابقة.

مزج الرسائل

قد لا يكون هناك الكثير من الخبرات التي تؤدي للارتباط، مثلما يحدث عندما يحكى شخصان رسالة كل منهما للآخر. فى القصة التالية، لاحظ التعلم المتبادل الذى حدث قبل أن يحكى الزوجان كل منهما رسالته للآخر، ثم لاحظ أثر هذه المشاركة والحكى.

أعمل مدربًا بشركة كبرى بولاية إيلينوي، ومن بين مهامى التدريبية أنقى أعمل كمسهل للعادات السبع، حيث أدرب العاملين بالشركة، وأعقد أيضًا منتديات تعليمية فى المجتمع الذى أعيش فيه. وأنا متزوج منذ ثلاثين عامًا، وحياتى الزوجية جيدة جدًا؛ فزوجتى مدرسة تعليم خاص، ولدينا ثلاث بنات ونعيش فى أحد تلك الشوارع الواسعة المشجرة فى وسط إيلينوي.



وأثناء السنوات التي كنت أدير فيها منتديات تعليمية في المجتمع الذي نعيش فيه، لم تتضمن زوجتي أبدًا إلى أي من تلك المنتديات. ومع ذلك، فقد ناقشتها كثيرًا فيها، وهي تعرف المصطلحات والكلمات المستخدمة فيها. وأحيانًا ما كنت أسره التصرف عندما نخرج معًا لتبادل الطعام بالخارج ولا أحصل على الخدمة التي أعتقد أنها من حقى، فتكلمت زوجتى وتقول: "سأتصل برئيسك في العمل، وأجمله يلغى رخصة عملك كمسهل للمنتديات".

وحدث ذات أسبوع منذ عامين والنصف أن حضرت زوجتى إحدى جلسائى التدريبية ومعهما مجموعة من المدرسين من منطقتها التعليمية، وكان الحديث عن التهديد. كلما شرحت تصورًا، كنت أسمع همس زملائها يسألونها: "يا "كريس"، هل يفعل هذا؟ هل يفعل "ديف" هذا فى المنزل فعلاً؟". وكنت أسممها تضحك. مرت الجلسة جيدًا رغم تأثيرها على مصداقيتى، وارتقت علاقتى بزوجتى إلى مستوى أعلى.

بعد أن أصبحت زوجتى تشاركنى الفهم لما أقدمه من مادة تدريبية، أصبحت لدينا طريقة؛ أى لغة نستخدمها للحديث مما نريده من الحياة. وعندما كتبت زوجتى جملة رسالتها، أدركت أنني لم أشاركها أبدًا بجملة رسالتى.. ليس لأنها كانت سرًا، بل لأننى لم أفكر فى ذلك. لذلك شارك كل منا الآخر بجملة رسالته. أعتقد أنني كنت أعرف دائمًا ما الذى يمثل لها أهمية، ومع ذلك فقد اتضحت لى أهدافها بجملة رسالتها.

أدركت بعد قراءة جملة رسالتها مدى قوة مشاعرها تجاه التعليم، وأنا أحرص على أن أفعل كل ما أستطيع فعله لأدعمها فى تحقيق أهدافها. بدأت زوجتى "كريس" فى مرحلة متأخرة من حياتها؛ فتحن تنتمى للجيل القديم الذى كان يغلب على النساء فيه البقاء بالمنزل لتربية الأبناء، حيث استقرت زوجتى عشرين عامًا حتى تحصل على البكالوريوس، ثم حصلت على الماجستير، وهى الآن تعد رسالة الدكتوراه. إن مسيرتها المهنية بالنسبة لها أهم من مسيرتى المهنية بالنسبة لى فى هذه المرحلة من حياتنا؛ فأنا فى الستين من عمري وأوشكت على الإحالة للتقاعد. أما هى فتفكر فى حياتها المهنية، وهىما تستطيع فعله فى الوقت المتاح لها، وأنا أحاول دعمها، لذلك عندما لا تعود للمنزل قبل الساعة والنصف أو الثامنة مساء (لقد قلت لك إننى لست من أتباع المدرسة القديمة!)، أتقبل ذلك لمرهتى لسبب فعلها ما تفعله.

وأنا أشعر بأن كلًا منا يرى ما فى قلب الآخر من خلال جملتى رسالتينا. وحياتنا الزوجية، وتواصلنا - بوجه خاص - هى تحسن مستمر، ومع ذلك فقد كان جيدًا من قبل أيضًا.



من خلال ملاحظائى وخبرتى، لا أجد نشاطًا أقوى من مزج الرسائل إلا وضع رسالة جديدة للزوجين أو للعائلة (المادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وإذا نبعت هذه الرسالة حقًا من قلوب وعقول وأعمال المشاركين فى وضعها، وإذا تحلى أطرافها أثناء وضعها بالصبر، وشاركوا جميعًا فى وضعها، وإذا أدرك كل طرف من أطراف الرسالة أن هذه الرسالة ستستخدم كميّار يتخذ على أساسه كل القرارات، فلن يكون هناك شيء أكثر توحيدًا وربطًا من وضع رسالة.

أحمد المصطفى - صيدا - لبنان - ١٩٨٢

الملائكة وأيداع كل هذه الأمور في رصيدي العاطفي
لديه دون أن يكون لهذا أي معنى لديه

السيدة القسالة

لاحظ في القصة التالية الإدراك الصادق للسبب في أن فهم الشخص الآخر لابد أن يكون دائماً أول إبداع في الرصيد الانفعالي والماضي.

عندما تعلمت فكرة الإبداع في الرصيد الانفعالي والماضي، قررت أن أجربه، حيث فكرت في أن أفضل شيئاً مميزاً لزوجي لتحسين علاقتنا الزوجية؛ فتوصلت إلى أن ارتداء الأطفال الملابس نظيفة عندما يعود للمنزل، وغسل الملابس بصورة أسرع سيسعدني فعلاً. وبعد حوالي شهرين من قيامي بدور السيدة القسالة دون أي مردود منه - وأنا لا أقصد شيئاً هنا، فلا أظن أن زوجي قد أدرك ما يحدث - بدأت أشعر بيمض الضيق، وهلت لنفسي: "لن يحقق ما أفعله شيئاً". ثم حدث فجأة أن رأيت المصباح الكهربى يصدر صوتاً فوق رأسى أثناء دخول زوجي الفراش لينام دون أن يلاحظ نظافة ملأءات السرير. قلت لنفسي: "يا إلهي! إنه لم يلحظ نظافة وجه ابنتي" جاك" ونظافة ملابسه. وهذا هو ما يسعدني، فزوجي يفضل أن أريت على ظهره أو أجعل ليلة الإجازة الأسبوعية ليلة حاملة". كنت أضرب نفسي، فهأنذا أهتل نفسي في غسل الملابس وإبداع كل هذه الأمور في رصيدي العاطفي لديه دون أن يكون لهذا أي معنى لديه. وهنا تعلمت حقيقة بسيطة بطريقة صعبة جداً، وهي: لابد أن يكون لما نودعه في رصيدنا الانفعالي والماضي لدى أحدهم معنى بالنسبة لذلك الشخص.

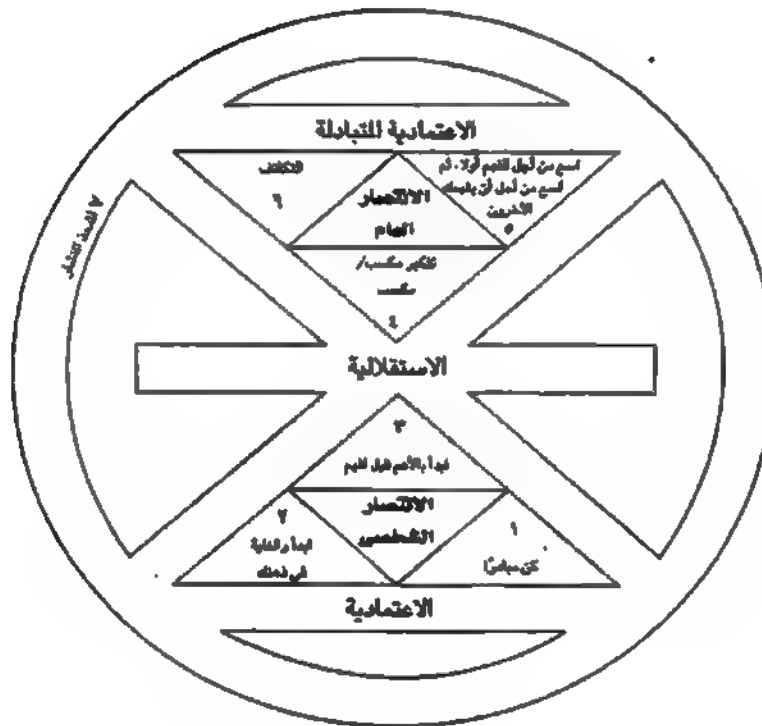
أول إبداع في الرصيد الانفعالي والماضي لابد أن يكون الفهم؛ لأننا لن نعرف ما يمثله ذلك الإبداع لن نتعامل معه ما لم تكن نفهم من نتعامل معه وكيفية نظرتنا للأمور. إن أي إبداع في ذلك الرصيد - سواء كان طيبة، أو التزام بالوعد، أو معاملة الناس بعدل واحترام، أو الاعتذار.. إلخ - لابد أن يتوافق مع الإطار المرجعي للشخص الذي تتعامل معه، وإلا فلن يكون لما نعتبره إبداعاً في - بل ومذهب من - هذا الرصيد قيمة فعلية لدى هذا الشخص.



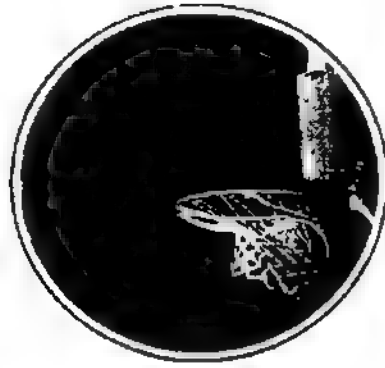
الجزء الثالث

المجتمع والتعليم

"نستطيع أن نفعل القليل بمفردنا، ولكننا نستطيع أن نفعل الكثير معاً". - هيلين كيلي







کتابخانه دیجیتال

- پرید - دور دوری
- موسیقی - ج. ۱ و ۲
- مشرق
- آواز
- دور - آواز
- آواز - آواز
- آواز - آواز
- آواز - آواز
- آواز - آواز
- آواز - آواز



الحمد لله الذي جعلنا من عباده العاقلين

والمؤمنين بالآخرة

والذين هم على الهدى

"بريتدا كروز إيهارت"، مؤسسة مؤسسة الأمل للأطفال

من بين ما أحبه هي القصة التالية أن صاحبة القصة لم تكن تعرف شيئاً عن المادرات السبع، ومع ذلك تتجلى كل عادة من هذه المادرات بصورة جميلة في حياتها وجهودها. أنا لم اخترع هذه المبادئ، ولا يمكن أن ينسب لي الفضل فيها؛ لأن كل ما فعلته هو أنني نظمتها ووضعتها في إطار عمل. وتوضع القصة التالية أن هذه المبادئ واضحة بذاتها وعالمية وخالدة، بحيث تستطيع ملاحظتها وهي تمارس لدى كل الأخطاء من الأفراد، والمائلات، والمؤسسات، والمجتمعات.

عملت لمدة سبع سنوات مع زميل في قسم علم النفس العيادي بجامعة إلينوي في مدينة أوربانا نتمتع في بعض الجوانب الأساسية في نظام رعاية من لا مأوى لهم. وكنا نريد أن نعرف ما يحدث للأطفال والمراهقين "غير المكفولين" الذين قضوا فترة صباهم بالكامل متقلين من دار رعاية إلى أخرى. لقد كان هؤلاء أطفالاً متخلفين عقلياً، أو مصابين بالإيدز، أو ضحايا لعدوان نفسي أو بدني أو جنسي، أو مصابين بالشلل المضي، أو بأنيميا الخلايا المنجلية، أو غيرها من الأمراض البدنية والعقلية.

واكتشفنا أنه حتى القلة المحظوظة من هؤلاء الأطفال الذين وجدوا من يكفلهم غالباً ما كانوا يعودون إلى دور الرعاية؛ وذلك لأن الذين يكفلونهم لم يكونوا مؤهلين للتعامل مع هؤلاء الصغار المضطربين جداً أو المصابين بأمراض مزمنة. لقد انتقلت نسبة هائلة من هؤلاء الأطفال من دور الرعاية إلى السجون أو مراكز الصحة النفسية، بل وكثيراً ما انتهت بهم الحال إلى الانتعار. وقد دعمت دراسات أخرى ما توصلنا له، حيث أوضحت تلك الدراسات أن نسبة ٤٦٪ من نزلاء دور الرعاية في سن الثامنة عشرة لم يكملوا تعليمهم الثانوي، وأن ٣٨٪ منهم لم يلتحقوا بوظيفة، وأن ٢٥٪ منهم كانوا بلا مأوى ليلية واحدة على الأقل، وأن ٤٠٪ منهم تنتهي بهم الحال إلى الاعتماد على الإعانات الحكومية. وعلاوة على ذلك، فإن نسبة ٦٠٪ من الفتيات في الثامنة عشرة في دور الرعاية يلسن خارج إطار الزواج.

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي كان يدخل دور الرعاية بولاية إلينوي ألف طفل كل شهر. في ذلك الوقت كان قادة الكونجرس الأمريكي يتحدثون عن بناء المزيد من ملاجئ الأيتام. أما أنا فكانت أعتقد أننا ينبغي أن نبحث عن فكرة أفضل. ثم سمعت إحصائية استمررتي تقول إن ثلث الأطفال الذين يدخلون دور الرعاية لا يعودون أبداً إلى آبائهم الفعليين ولا يكفلهم أحد، وعندئذ قلت لنفسى: "هذا يكفي".

وبعد أن انتهينا من مشروعنا البحثي عن نظام دور الرعاية ونزلائه من الأطفال الأكثر تعرضاً للمشاكل، شكلت مجموعة من الزملاء والأصدقاء - كان الكثيرون منهم آباء يكفلون أيتاماً - وأسسنا معاً مؤسسة الأمل للأطفال (المادة الأولى: كن مبادراً). وقد وضعنا معاً نموذجاً من شأنه أن يقدم ما كنا نعتبره الاحتياجات الأكثر أهمية للطفل، وهي: "شخص واحد

على الأقل يرباه دائماً، وشعور بالأمان، وشعور بالانتماء للمجتمع".

لقد تصورت تأسيس البيئة التي أريدها لأبنائي حال عدم استطاعتي أنا أو زوجي رعايتهم (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك). وقد كانت لي تجربة مهمة في العمل مع العائلات ذات الدخول المتدنية والذين ينجبون أبناء لا يرغبون فيهم. وقبل ذلك كنت أعمل باحثة اجتماعية أساعد سكان مشروع إسكاني بمدينة شيكاغو. وقد عملت في فيلادلفيا وخارج الولايات المتحدة كمناصرة لرفاه الأطفال وكمتطوعة.

كنت أحلم بأن أبنئي مكاناً يمكن للأطفال "غير المكفولين" أن يجدوا فيه كاهلين مراعين لهم ويدعم هؤلاء المتبنين أنفسهم إخصائيو علاج نفسي وعلماء نفس، وراشدون أوصياء ليخففوا عنهم ضغوط التعامل مع أبناء يمانون من صعوبات كبيرة أو أمراض مزمنة.

وكان هذا الحلم لا يزال في طور التكوين عندما حضرتُ محاضرة لـ "ماجى كوهن" مؤسسة مؤسسة Gray Panthers وهي جماعة دفاع عن كبار السن ومناصرتهم. وقد تحدثت "كوهن" في تلك المحاضرة عن كبار السن كمورد غير موظف، وأوضحت أنه ينبغي السماح لهم بممارسة العمل الخدمي العام، وعدم اعتبارهم معوقين لا حاجة لهم. وقد وجدت رسالة "كوهن" صدى لدى. كنت قد نشأت في مزرعة ريفية بأعلى ولاية نيويورك، حيث كان جدي يعمل بجوار أبي في المزرعة، وكنت أشعر أنا وشقيقي وشقيقتي بأمان كبير لمراقبة والدنا وجدنا ودعمهم لنا. وبعد أن سمعت محاضرة "ماجى كوهن"، ثارت لدى تلك الذكريات فتوصلتُ لفكرة إشراك كبار السن كجزء أساسي في "القرية" التي أردت أن أؤسسها للأطفال دور الرعاية؛ فقد كنت أريد لهؤلاء الأطفال أن يتمتعوا بما تمتعت به في طفولتي من دعم وشعور بالأمان.

وبعد أن صممت نموذجاً مبدئياً للقرية وكل عناصرها، بدأنا البحث عن تمويل وموقع لإقامة القرية عليه (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). كانت تلك الخبرة كاشفة، حيث اتضح لنا بعد مرور أكثر من عام أن المجتمع النموذجي الذي نريد أن نؤسسه للأطفال غير المرغوبين لن يتحقق أبداً. وبعد ذلك - وفي عام ١٩٩٢ - علمت أن الحكومة الاتحادية كانت تحاول بيع ممتلكات زائدة ومساكن في موقع تدريب مهجور للقوات الجوية في مدينة رانتاول على بعد خمسة عشر ميلاً فقط من أوريانا في وسط إلينوي.

عندما تجولت لأول مرة فيما كان من قبل قاعدة للقوات الجوية، كنت أعجز عن إخفاء شعوري بالإثارة، فقد كان موقعاً مثالياً، حيث كان يضم المئات من المنازل الواسعة الجيدة في شوارع مشجرة. وكان الموقع يحتوى على متزهات، وملاعب بيسبول، وحمامات سباحة، بل وملعب جولف على أراضي الموقع البالغة مساحتها ٢٤٠٠ هكتار. وكان بعض أجزاء الموقع قد بيع بالفعل لأغراض سكنية وتجارية. وهكذا عدت إلى أوريانا وأنا أعتقد أنني لن أجد صعوبة في إقناع وزارة الدفاع بأن تتبرع لنا أو تبيعنا جزءاً من هذه القاعدة لإنشاء قريتنا التي خططنا لها لإيواء الأطفال غير المرغوب فيهم في دور الرعاية. وكما كنت سأدجج عندما ظننت إمكانية هذا!

تتبع المؤسسة العسكرية عملية محددة فيما يخص بيع ممتلكاتها التي تستغني عنها

للمؤسسات التجارية، ولكنها لم يسبق لها أن تعاملت مع كيانات غير هادفة للربح. وبذلك، فقد غاص عرضنا للحصول على تبرع بجزء من القاعدة الجوية السابقة في بحار البيروقراطية لمدة عامين. ضايقنا هذا، فأرسلنا برقية إلى الحكومة الأمريكية ناشدنا فيها الرئيس بيل كلينتون بمد انتخابه مباشرة بأن يتبنى قضيتنا. وقد أفلح الالتماس، ووجدت وزارة الدفاع حلاً بصورة مفاجئة.

وفي خريف عام ١٩٩٢، حصلنا على موافقة لشراء ستة وثلاثين منزلاً دوبلكس على مساحة اثنين وعشرين هكتاراً من القاعدة الجوية السابقة، ودفعت مؤسستنا ٢١٥ ألف دولار بالإضافة إلى مبلغ مليون دولار استعلمنا انتزاعها من المجلس التشريعي للولاية المضغوط مالياً، وذلك بمساعدة تحالف سياسي غير مموه شارك فيه الديمقراطيون، والجمهوريون، والليبراليون، والمحافظةون بمد أن اقتنموا بهذا الحلم.

وبعد ذلك بعام، وجد أول طفل "غير مرغوب" في دور الرعاية بالولاية مسكناً دائماً له في منزل مريح به والدان يرحبان به في منطقة هوب ميدوز - أو مروج الأمل كما أسميناها. وتحتوى قريتنا حالياً على أكثر من أربعين طفلاً من أطفال دور الرعاية تتبناهم أربع عشرة عائلة وفرنا لها الإقامة المجانية في مقابل موافقة كل عائلة منها على التبنى الدائم لما يصل إلى أربعة أطفال (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب). وقد حضر إلى مروج الأمل أيضاً الكثير من الأطفال بصحبة والديهم الفعليين، حيث تتلقى كل أسرة من هذه الأسر دعماً سنوياً بمبلغ ١٩٥٠٠ دولار حتى يقوم أحد الوالدين على الأقل برعاية الأطفال على مدار الساعة.

وكان هؤلاء الآباء أنفسهم - سواء الفعليون أو بالوكالة - يتلقون الدعم من مجموعة رائدة من ثلاثة وخمسين من كبار السن الذين مُنح لهم بتأجير منازلهم مقابل ٢٢٥ دولاراً للمنزل في الشهر مقابل العمل لست ساعات أسبوعياً على الأقل كأجداد متطوعين، وكان معظم هؤلاء الأجداد يعمل ضعف هذه المدة على الأقل؛ لأنهم حضروا إلى قريتنا بدافع حبهم للأطفال ورغبتهم في الإسهام.

كانت "إيرين بوهن" - وهي أرملة في الثالثة والسبعين من عمرها، ومدرسة على المعاش - من أوائل الأجداد الذين ينتقلون إلى مروج الأمل، وقد قالت لي إننا أسسنا: "أفضل شيء في العالم لهؤلاء الأطفال ولنا. لدى ابنان راشدان، وزوجي متوفى، وبعد أن تقاعدت عن العمل اشتريت شقة صغيرة، وكنت أمارس بعض الأعمال البسيطة، ولكنني كنت أرى أنني أستطيع أن أشغل حياتي في هذه المرحلة بما هو أكبر من هذا".

وقد أخبرتني "إيرين" بأنها تقدم هي وغيرها من كبار السن في مروج الأمل الكثير لأولئك الأطفال، وبأن لديهم الكثير ليقدموه، وقالت: "استيقظت من نومي منذ مدة وأنا لا أشعر بالرضا. وكان أحد أشقائي قد توفي قبلها بعمد قصيرة، وكنت أشعر بوحدة بالغة. ثم ذهبت إلى ساحة منزلي هنا في القرية، فسمعت شخصاً يصرخ فجأة: مورمين .. جدتي"، فاقشعر بدني، وأعادتني هذا للحياة".

يقوم الأجداد بالتبني في مروج الذهاب برعاية الأطفال وتعليمهم، وحمايتهم، ومراقبتهم أثناء لعبهم. وهم أيضًا يصلحون الدراجات، ويلعبون مع الأطفال، ويمملون في المكتبات ومعامل الحاسوب، بل إنهم "يتواعدون" - كما تفعل "إيرين".

من بين أحفاد "إيرين" بالكفالة المفضلين "تابيان"، وهو فتى في الثامنة من عمره حضر إلى مروج الأمل بعد أن وافقت والدته المدمنة أخيرًا على أن تستغنى عن حقوقها في حضنته هو وشقيقته "شامون" البالغة من العمر عشر سنوات. كثيرًا ما كان الطفلان يستيقظان وهما يصرخان ويشتمان بعضهما بشتائم بذيئة. ولم يكن "تابيان" قد تعلم الحروف الأبجدية قبل أن تبدأ "بوهن" في العمل معه، ولكنه الآن يقرأ لها بصورة شبه يومية، وقد عين نفسه حاميًا خاصًا لها.

تقول "بوهن": "حضر "تابيان" إلى غرفتي ذات يوم ومعه دولار جمده في كفه، وبعض البنسات التي عرفت كفه عليها".

وسألني: "جدتي، هل يمكنني أن أصحبك إلى السينما؟".

ثم أضافت: "لقد كانت هذه أول مواعدة لي منذ مدة لا أتذكر طولها".

وبالإضافة لذلك، فإن المائلات الكافئة في مروج الأمل تحظى بدعم هريق من الممالجين النفسيين للأطفال وعلماء النفس المقيمين في القرية، والذين يقدمون التوجيه المتخصص، ويقللون بصورة كبيرة من الضغوط التي كانت من قبل تجعل الآباء بالكفالة السابقين لهؤلاء الأطفال يستسلمون رغم حسن نواياهم.

وأنا أعتبر مروج الأمل مجتمعًا - ليس بالمعنى المادى الملموس للكلمة - بل أعتبره شبكة من العلاقات القائمة على الرعاية، وهذه العلاقات قوية جدًا جدًا، حيث يبذل الجميع كل جهده لجعل هذه الكفالة ناجحة.

وقد ثبتت جمعية رونالد ماكتونالد للإسكان الثابتة المؤسسة رونالد ماكتونالد نموذج قريتنا لرعاية الأطفال، وتقع مؤسسة رونالد ماكتونالد في ضواحي مدينة شيكاغو على بعد ١٢٠ ميلًا شمال قريتنا. وفي عام ١٩٩٨، قدمت المؤسسة الخيرية لسلسلة همبورجر مبلغًا كبيرًا لمؤسستنا حتى نساعدهم على تصميم قرية مشابهة لقريتنا لإيواء من يخضمون لإعادة التأهيل بمدينة كليفلاند.

إن أي شخص لم يكن يعرف مقدمًا التاريخ المصيب الذي عانى منه السكان الصغار لمروج الأمل سيجد صعوبة في تمييز هذه القرية عن أية قرية أخرى صغيرة الحجم. حيث يركب أطفال القرية من كل الأعمار الدراجات، ويلعبون كرة السلة، ويركبون التزلجات على أرصفة الشوارع تحت المراقبة اليقظة لآباء و"أجداد" وضعوا على عشب حدائق منازلهم وأمام أبوابها الخلفية مقاعد يجلسون عليها.

وهذا الوضع الطبيعي جدًا كان هو الهدف الذي تصورناه عندما قررنا أن "هذا يكفي". الحياة الطبيعية شيء جيد، وهي ما نريده هنا. ليس لدينا إلا علامة مميزة واحدة، وهي أشبه بالتمييز الذي يدل على أي منطقة مقسمة. وليس لمكتبنا الإداري علامة تميزه، وذلك لأننا نريد

لهذه القرية أن تكون مثل كل القرى الأخرى، ولا نريد أن يشمر الأطفال فيها بأنهم مختلفون عن غيرهم، فقد نالوا بالفعل كفايتهم من هذا الشعور.

ومع ذلك، فإن أماننا العديد من التحديات، فليس هناك ضمان ألا تؤدي الإصابة العميقة التي تعرض لها هؤلاء الأطفال - سواء كانت نفسية أو بدنية - إلى مشاكل سلوكية خطيرة عندما يبلغون أو يدخلون مرحلة المراهقة؛ فهذه تجربة اجتماعية يستغرق قياس نتائجها سنوات طويلة، ولكن الجميع متفقون على أن هذه بداية - بداية جيدة - للتعامل مع مشكلة مجتمعية حادة، وأنا على يقين من أننا نعمل كل ما بوسعنا لتلبية احتياجات هؤلاء الأطفال الذين عانوا من مشاكل وصعوبات، وهذه القرية تمثل لهؤلاء الأطفال المدينة الفاضلة من عدة أوجه، ومع ذلك فسيظل هناك دون شك أطفال لا يحصلون على ما يكفي، وأعظم مكافأة لي في كل هذا هي معرفتي أننا نساعد الناس - ليس هؤلاء الأطفال فقط؛ بل الراشدون ممن يمارسون أدوار أجدادهم وآبائهم. إن هذا الموضوع مرضي لي جداً، ورغم أن قلبي سيظل هنا دائماً، فسأشمر برضا أكبر إذا رأيت هذا النموذج ينتشر بصورة أكبر عبر أنحاء الولايات المتحدة.

تحدثت منذ فترة قريبة مع "جانيت لوز" - وهي أم بالكفالة مجتهدة في مروج الأمل تبنّت طفلين كانا يمانيان من ماضي مليء بالمشاكل، وقدمت لي هدية رائعة عندما قالت لي إنه لو لم تكن هناك ميزة لقريتنا، فيكفي أن الأطفال بها قد تعلموا درساً واحداً مهماً جداً بالفعل، وقالت: "يُعلم أبنائي بالكفالة الآن أن هناك أسلوباً أفضل وحياة أفضل بنض النظر عما حدث لهم في ماضيهم أو ما سيحدث لهم في مستقبلهم".

تفعل ما يمكن أن يحدث لو عمل كل مجتمع بداخل دائرة نفوذ، واتبع رؤية أو حماساً أو انضباطاً كالتي تتبناها "بريندا كروز إيهارت". إن الرؤية العامة تزيد من سماحة الروح، وتسمو بها بما يتجاوز المصلحة الفردية وضمف الإنسان. عندما تقدم للناس رؤية أعظم، فإنهم يقيمون هدفها أعظم يتجاوز سوء الفهم والأمور النافية. وقد يحدث هذا عبر أنحاء الولايات المتحدة... قد يحدث عبر العالم.

أعتقد أنه إذا كللت كل عائلة كفاء وصحيحة نفسياً واجتماعياً بدرجة جيدة أسرة أخرى غير مستقرة أو مسيئة لأبنائها، أو طفلًا في خطورة كبيرة، وفعلت كل ما يلزم لمساعدته على أن يصبح كفتنا وناجحاً ومسهماً، فسوف نقض على كل المشاكل الاجتماعية في العالم تقريباً. وهذا ممكن، وقابل للتحقق. يمكن إعداد منسقى الأحياء السكنية لتقديم تدريب ونوع من تحمل المسؤولية.

ونحن ما لم نفعل هذا كمئات، فستزداد مشاكلنا الاجتماعية عمقاً واتساعاً، بحيث قد تؤدي إلى تقويض مجتمعاتنا بالكامل، وتقويض اقتصادنا حتى نصبح مجتمعات تسيطر عليه المصائب ونعيش في ارتباك وفوضى. إن المصائب - وببساطة - تحل محل المائلات؛ لذلك علينا جميعاً أن نصبح آباء مسئولين، وناصحين نقدم الرعاية للأطفال الضعفاء الذين لن يكون لهم أمل ما لم نفعل ذلك.

"ستون"

القصة التالية مسودة لفيلم قصير من إعداد شركة فرانكلين كوفى كو. وقد حصل الفيلم على العديد من الجوائز، وأنا أستخدمه باستمرار في محاضراتي التعليمية. وقصته قصة من أكثر القصص التي سمعها الناس دعمًا وإلهامًا وإثارة وتحديًا. لاحظ قدر المبادرة والرعاية الصادقة فيها، ولاحظ أيضًا نوعية القيادة التي تؤدي حقًا إلى تطوير التابعين وتقويتهم.

كانت أول زيارة لي ولزوجتي إلى أوغندا منذ خمس سنوات، وكانت خطتنا الأساسية أن نأخذ إجازة لمدة عام من الدراسة قبل أن نلتحق بكلية الحقوق. وعندما ذهبنا إلى أوغندا، رأينا الكثير من المعاناة والكثير من الفقر، فوجدنا أنفسنا نشارك ببطة وبالتدريج في فعل شيء بسيط ثلوا الآخر؛ لذلك قررنا البقاء هناك.

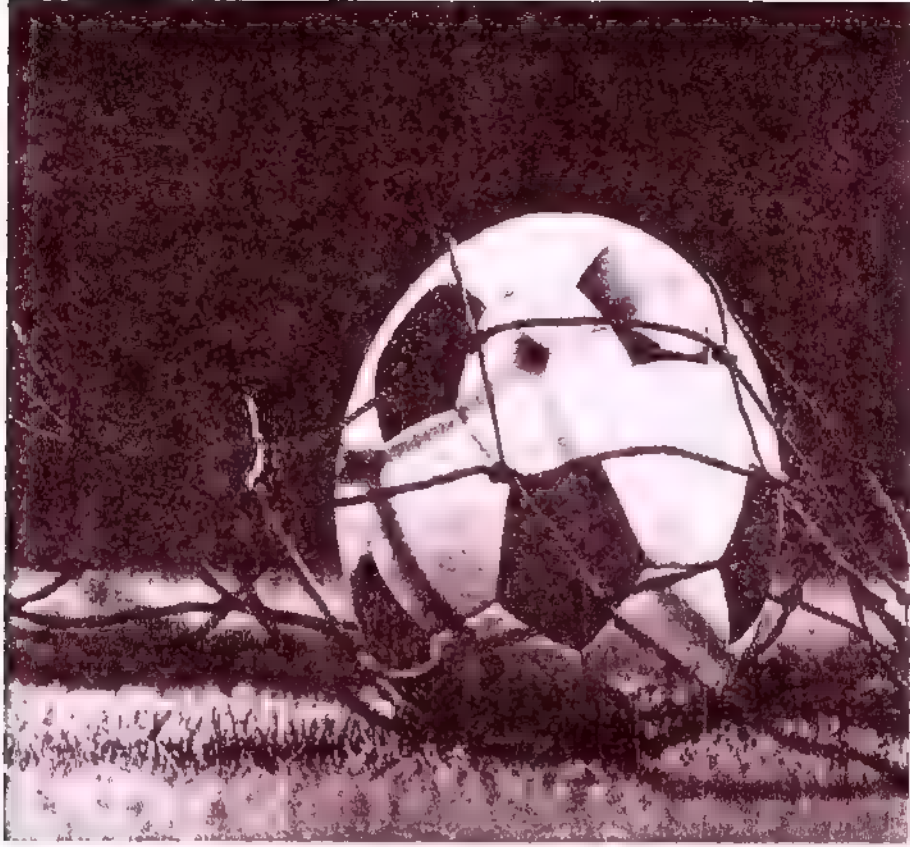
ومنذ ثلاث سنوات - وأثناء عملنا في مدينة كمبالا - كان من بين ما أثارنا بقوة عدد الشباب المتعطلين عن العمل. لقد كان الشباب في السادسة عشرة من أعمارهم ولا يجدون المال اللازم لمواصلة تعليمهم، ولم تكن لديهم وجهة. قابلنا اثنين من هؤلاء الشباب وسألناهما عما يريدان المشاركة فيه، فقالا إنهما يريدان اللعب في فريق لكرة القدم.

لذلك بدأنا تأسيس فريق لكرة القدم بعدد محدود من الشباب، وطلبنا منهم إحضار أصدقائهم، وأوضحنا لهم أننا سنتمرن على اللعب يوميًا في مواعيد ثابتة وفي ملعب محدد. استمر الوضع هكذا لفترة، ثم حضر الشباب وقالوا إنهم قد وجدوا مدربًا وأنهم يريدوننا أن نقابلهم، فأخبرنا الرجل بأنه يحب تدريب ذلك الفريق، وبالأقل نقبل بشأن راتبه لأنه يحب أن يمارس التدريب ولا يهم الراتب. منذ تلك اللحظة أصبحنا أصدقاء له، وكان اسم الرجل "ستون"، وبدأنا العمل معه.

وكان "ستون" قد بدأ لعب كرة القدم أثناء دراسته الثانوية وكان لاعبًا موهوبًا فملاً. وعندما بلغ الثامنة عشرة اختير للمب في أول فريق محترف، وظل يلعب محترفًا لمدة عشر سنوات اختير أثناءها للمب في المنتخب القومي، وهو الهدف الذي يسعى إليه كل لاعبي الكرة في أوغندا؛ لأنه يفتح أمامهم الطريق للاعتراف في أوروبا. حيث يراهم مكتشفوا المواهب من الأندية الأوروبية.

بعد فترة قصيرة من بدء "ستون" مسيرته الدولية كلاعب كرة قدم، حاد عن هدفه؛ فقبل أن يسدد الكرة عرقله لاعب من خلفه، فأصيب بتمزق في أربطة الركبة. لم يكن الخطأ عرضيًا بل مقصودًا، وقد أنهى هذا الحادث المسيرة الاحترافية له.

وفي دولة يسود فيها الثأر - حيث اندلعت حرب استمرت ستة عشر عامًا بسبب الثأر وحدثت إبان هذه الحرب الكثير من المفاسد - قال "ستون" للاعب الذي عرقله: "لا عليك. لقد فعلت ما عليك فعله (المادة الأولى: كن مبادرًا)". لقد كان صفح "ستون" - الذي ظل يسمى لفترة طويلة لإكمال مسيرته الاحترافية - شيئًا مميّزًا وباهرًا جدًا. ونحن نعرف الآن أن قوة نفسه هو



بالتحديد ما سيحتاج إليه هؤلاء الفتية الصغار حتى يستطيعوا أن يجدوا وجهة في حياتهم. وقد شرح "ستون" ما كنا نحاول فعله، فقال:

"بعض هؤلاء الفتيان يتعاطون المخدرات، وبعضهم كان يمارس النشل. كان هناك فتيان يمارسون العنف؛ يجوبون الشوارع على غير هدى وبدون أية وجهة. ونحن نتطلع إلى هؤلاء الأطفال لنمنحهم شعوراً بالوجهة، وأثناء هذا نحاول أيضاً أن نعلمهم بعض المهارات، ثم نوفر لهم بعض الموارد، ثم نبني لديهم إطاراً عقلياً، وهو ما سيساعدهم مساعدة حقيقية مستقبلاً (العادة الثانية: ابدأ والفاية هي ذهنك). إننا لا ننظر إليهم على أنهم لاعبو كرة قدم مستقبليون فحسب، بل نريدهم أن يكونوا مواطنين صالحين. إننا نريدهم أن يعتمدوا على أنفسهم، وعلى المهارات التي نعلمها لهم لمساعدتهم في المستقبل".

وكان معظم الأطفال الذين بدأ "ستون" العمل معهم منبوذين من عائلاتهم ومجتمعهم لإثارتهم المشاكل، ولكن "ستون" أحبهم، وأبدى ثقته الكبيرة فيهم، وقال إن الحب هو أساس نجاح الفريق، واستطرد يقول:

"إن ما يجعلنا نحافظ على هؤلاء الأطفال هو الحب الذي نقدمه لهم. إننا لا نقدم لهم مالا ولا غيره من الأشياء، بل يأتون إلينا لشعورهم بأن الفريق بيتهم. الحب يفعل كل شيء، فليس من الممكن أن يشعر الإنسان بالسعادة ما لم يشعر بالحب، لذلك فتحن نقدم الحب، وهذا

هو أساس فريقنا.. الحب والصنفح".

وعندما كان "ستون" يتحدث عن الحب والصنفح كان الأطفال يتذكرون عائلاتهم، وهم يستطيعون الآن أن يتعلموا كيف يحبون المحيطين بهم بصورة فورية، ويتعلمون كيف يصنفون ممن أساءوا إليهم.

ويتضح الكثير من هذا المبدأ في حياة "ستون" نفسه، حيث يعيش في نفس المنطقة التي يعيش فيها هؤلاء الأطفال الذين يعرفون زوجته وأبناءه وطريقة تعامله مع أفراد أسرته. إنهم يرونه وهو يطبق فعلياً كل ما يلمه لهم على حياته، وهذا هو أقوى جزء في كل ما يفعله، بل إنه أهم مما يقوله. إنه قدوة تجعل الأطفال يحبونها.

القيادة ليست الشهرة. ولهذا، فرغم أن "ستون" قد لا يؤثر إلا في بضع مئات من أفراد مجتمعه، فإن هذه المئات ستؤثر على قرى بأكملها، وهذه القرى ستؤثر على قرى أخرى. ويؤكد "ستون" أهمية عمله، فيقول:

"إننا نحاول تعليم هؤلاء الأطفال كيف يتقودون أنفسهم، وكيف يتعاملون المسئولية وألا يظنوا أنني سأظل أقودهم وأنحمل مسئوليتهم طوال الوقت. إن هؤلاء أطفال سيصبحون آباء في يوم ما، فما نوعية المائلات التي سيقودونها لو تركوا على حالهم القديمة؟ إننا نحاول تعليم هؤلاء الأطفال أنه لا يوجد شيء لا يستطيعون فعله، فكل الأشياء ممكنة بالعمل الجاد، وحياة الإنسان من صنع يديه، وما يفكر فيه الإنسان هو ما سيشكل مستقبله، بل وشخصيته".

"ستون" شخص رائع يكرس نفسه لخدمة شباب بلده، ولا شك أنه قد أثر إيجابياً على الآلاف منهم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كم كان من المبهل عليه أن يفوس في الشفقة على الذات، والشمور بأنه ضحية، والثار ولكفه اختار طريقاً آخر - طريقاً للإسهام الهائل بما يتجاوز أن يكون مجرد نجم لكرة القدم. إنه فقير، ولكنه ثري حقاً. إنه مثل الأم تريزا التي كان شعارها: "الدعاء ثمرة الصمت، والإيمان ثمرة الدعاء، والحب ثمرة الإيمان، وخدمة الناس ثمرة الحب، والسلام ثمرة خدمة الناس".

إن الطريق إلى السلطة الأخلاقية التي يتمتع بها كل شخص مثل "ستون" هي دائماً التضحية، والتضحية بمعنى التخلي عن شيء جيد لصالح شيء أفضل. وقد فعل "ستون" هذا، ولا يزال يفعل هذا. يا له من إنسان نبيل ملهم!

رجل الدين

لاحظ في القصة التالية كيف راح الناس بين الاستقلالية والاعتمادية المتبادلة، وبين عقلية الندرة وعقلية الوفرة، وبين مبدأ (مكسب/ خسارة) ومبدأ (مكسب/ مكسب). ولاحظ أيضًا كيف أدى زيادة الوعي بالذات إلى حرية تكفي للتصرف بحكمة أثناء الصراعات، بحيث أمكن تحقيق مزايا الاعتمادية المتبادلة. ثم لاحظ في النهاية كيف أنه إذا امتلأ قلب وعقل شخص واحد فقط بروح التفكير بمنطلق مكسب/ مكسب (العادة الرابعة)، فإن الآخرين سينجذبون إلى روح الوفرة هذه مما يؤدي عادة إلى التكاتف (المادة السادسة).

بين المناسبات الدينية توجد أوقات يسود فيها إحساس التناقص. ومن سوء الحظ أن هذا التناقص عادة ما ينحصر في عضوية الجماعات الدينية؛ لأن العضوية تؤدي إلى زيادة التمويلات الضرورية لكل جماعة. ونتيجة لهذه الحاجة لجذب الأفراد للجماعات الدينية، كثيرًا ما تضاعف دور العبادة برامج الخدمات التي تقدمها دون ضرورة لذلك.

لدينا جماعة شبابية ناجحة في دار عبادتنا تسمى جماعة شباب الدين، وقد تعرضت لأعوام ازدهرت فيها ولسنوات ضعفت فيها، ولكنها تبلى بلاء حسنًا في الفترة الأخيرة. والحق أننا استعلمنا في العام الماضي توظيف مستشار لدينا بدوام جزئي كان يستطيع المشاركة ليس في اجتماعاتنا الدينية فقط، بل وفي الاجتماعات الدينية لمرافقين من جماعات أخرى في نفس ديننا أيضًا.

قررت جماعة دينية أخرى في مدينتنا - لم تحقق إلا نجاحًا محدودًا للغاية من حيث قدرتها على تأسيس جماعة شباب - أنها تحتاج لتأسيس جماعة شباب في مؤسستهم أيضًا، وبمعنى آخر فقد حاولت استنساخ الخدمات التي تقدمها بصورة كاملة. ذهب أفراد هذه الجماعة للمدير الإقليمي قالوا له: "سنؤسس جماعة الخاصة من شباب الدين، وسيكون في مدينتنا جماعتان لشباب الدين".

سألت نفسي: "ولماذا يفعلون هذا؟". هناك طفل في الصف السادس من جماعتنا لديه زميل فصله الدراسي تابع لجماعة أخرى، وكانا حتى الآن يذهبان لممارسة أنشطة جماعة الشباب معًا. وهجأة تثار مشاكل في الولاء والتنافس بين الطفلين، فهل يمكن أن يؤدي هذا إلى الحصول على جوائز في نهاية العام؟ سيتنافس الأطفال للحصول على الجوائز.. جماعة ضد أخرى. إذا كان مجتمعنا منطقة كبرى متعددة الأعراق والأديان والثقافات، فربما استطعت فهم وجود أكثر من جماعة للشباب في نفس الدين، ولكن مجتمعنا لم يكن كبيرًا بما يؤدي إلى هذا.

قلت لنفسي: "هذا جنون"، وكنت أعرف أننا نستطيع إيجاد طريقة لتحويل الموقف إلى مكسب للجميع؛ لذلك اتصلت بزعيم الجماعة الأخرى، وقلت له: "أعرف أنك قدمت التماسًا للمكتب الإقليمي لتأسيس جماعة شباب خاصة بكم. دعنا تناقش التعاون في الجهود، وتأسيس

جماعة شباب مشتركة". استمع الرجل لما قلته وسمعه، أو هذا ما اعتقدته على الأقل. وهي الشهر التالي، أعلن ذلك الرجل في صدر الصفحة الأولى من المجلة الصادرة عن جماعته أنه قد تقدم بطلب تصريح لتأسيس جماعة شباب الدين، وأنه يتوقع الحصول على ذلك التصريح، وجاء في المقال: "سيكون هناك جماعتان لشباب الدين واحدة تابعة لجماعة كذا وكذا، وأخرى تابعة لنا".

غضبت من هذا التصرف، ولم أستطع تصديقه، فطلبت من المدير الإقليمي أن يحضر للمدينة لاجتماع، فاعد لاجتماع يحضره زعيما الجماعتين، وحضرت الاجتماع مع مستشاري لشئون الشباب، وأحضر قائد الجماعة الأخرى جيشاً كاملاً من المندوبين. وجلسنا وبدأنا مناقشة معنى وجود جماعة شباب واحدة يرعاها الطرفان.

أولاً، ستمنى المشاركة في الاسم. ثانياً، ستمنى أن المستشار الذي وظفناه لدينا سيتحدث نيابة عن المجموعتين وتقسم أتمابه بين الجماعتين. ثالثاً، ستمنى أن بعض الأنشطة الخدمية سيتم تقديمها في دار عبادتنا وبمضها سيقدم في دار عبادتهم. رابعاً، ستمنى أنه إذا كانت هناك مناسبات دينية، فسوف نتبادل استخدام دور العبادة. خامساً، ستمنى أن جماعتينا ستخضعان لنفس المعايير التي تضعها المؤسسة الإقليمية.

وأثناء عملية استهضاح الأمور - بما في ذلك بمض المخاوف الفنية - شعر كل المشاركين في العملية بالرضا. وعندئذ التقت أحد مندوبي الجماعة الأخرى لي وقال: "لا أفهم. ماذا ستكسب من هذا؟ يبدو لي أننا كنا نتفاوض على أن نكسب كل شيء، وأنتم نخسرون كل شيء". فسألته: "وماذا تفقد؟"، فقال: "حسن، إن جماعة شبابكم قوية وجماعة شبابنا ليست كذلك، لذلك، فإن هذا الاتفاق لن يجعل مجموعتكم بالتفرد التي هي عليه الآن".

فواصلت الشرح وقلت له: "اسمع، ليس هذا موقفاً يفوز فيه طرف ويخسر فيه طرف آخر، بل هو موقف يفوز فيه الطرفان. لاحظ مدى ما كسبته مما فعلت. إن جماعتي سيكون بها أعداد أكبر مما سيؤدي إلى شعور أبناء الأعضاء بسعادة أكبر. وإذا شمروا بسعادة أكبر لمشاركتهم، فسيذهبون لدار العبادة ويصبحون أكثر إلهاماً. وإذا شمروا بإلهام أكبر، فسيمودون مرة أخرى إلى دار العبادة وستشاركهم في ذلك الإلهام. ولذلك فإن السؤال هنا ينبغي أن يكون ماذا لدينا لنخسره؟".

فجاءت هذه الكلمات كتجلٍ بالنسبة له؛ لأنه لم ينظر للموضوع من هذه الزاوية أبداً، حيث كان عقله بالكامل وكل التدريب الذي تلقاه قائماً على أنه لا بد أن يكون هو الأفضل. وإذا كنا الأفضل، فعلينا أن نكون أفضل من الجماعة الأخرى لنستقطب أعضاء أكثر مما يستقطبون، وإلا فسيستقطبون أعضاء محتملين لنا. ومع ذلك فالحقيقة أننا إذا عملنا معاً، فإن هذا ينعكس بصورة إيجابية على الجماعتين.

كانت هذه الخطوة الأولى، وتلاها أن قررت أن أقوم بخطوة جريئة في موضوع آخر. لقد كنا نحاول منذ أربع أو خمس سنوات أن نؤسس برنامج مدرسة يوم الأحد للأطفال في جماعتنا،

ولكننا لم نستطع أن نحشد العدد الكافي من الأطفال لهذه المدرسة. وكان لدى الجماعة الأخرى عدد كبير من الأطفال، ولكنها كانت تحتاج لعدد أكبر من الأطفال، وكانت تعاني من بعض الصعوبات المالية، فحاولوا إيجاد حوافز مختلفة - لجذب التلاميذ من خارج الجماعة، ولكنهم كانوا لا يزالون بحاجة للمساعدة. اتصلت برئيس المجموعة الأخرى، وقلت: "لقد فعلنا هذا مع جماعة الشباب، فلماذا لا نبذل جهداً تعاونياً في شأن برنامج مدرسة الأطفال؟ ربما توصلنا إلى موقف يكسب كلانا فيه هنا أيضاً". فقال: "فكرة رائعة".

دعونا لاجتماع آخر، ولكنه كان اجتماعاً مختلفاً، حيث لم يحضر هذا الاجتماع الثاني إلا ممثل الجماعة الأخرى ورئيسه، وأنا ورئيسي، ومدير المدرسة، وأحد المدرسين. ستة أفراد فقط، مما جعله اجتماعاً محدوداً ظريفاً، حيث تحدثنا فيه وناقشنا كل شيء وسار الاجتماع بصورة جيدة لدرجة أنهم قالوا لنا بكرم: "سنقدم لكل أبنائكم درجة العضوية حتى إن لم يكونوا أبناء أعضاء. وإذا كانوا أعضاء لديكم فسوف نقدم لهم درجة العضوية".

وعندما كنا على وشك مغادرة الاجتماع، قالوا: "لن نكلفكم أية رسوم للمشاركة" عندما تعمل دور العبادة ممّا، فأحياناً ما تحصل دار العبادة المضيفة من دار العبادة الضيف رسوماً سنوية، أما في هذا الاجتماع، فقد قالوا: "سوف نتنازل عن هذه الرسوم".

أعتقد أن الدرس المستفاد في هذا الموقف هو أن العمل على مكسب جميع الأطراف يؤدي إلى تنمية توجه تحقيق مكسب جميع الأطراف. وعندما يفكر الناس بهذه الطريقة، فإنهم يدركون أنهم يستطيعون مواصلة السير في هذه الطريق، ويحصلون على المزيد من المكسب. في العملية التعاونية لا يطلب أحد الطرفين من الطرف الآخر أن يتنازل عن معايير الشخصية: لأن هذا لا يجعل الموقف موقفاً يفوز كل أطرافه. ويفكر الناس بهذه الطريقة - أي بطريقة التنازلات. حيث يقولون لأنفسهم لا بد أن نقدم تنازلات، ولكن هذا ليس موقفاً يفوز كل أطرافه؛ فالموقف الذي يفوز كل أطرافه يقوم على عدم التغلّي عن هوياتنا وعلى أنه يوجد دائماً مجال للجهود المتبادلة.

وأعتقد أننا جميعاً قد تعلمنا هذا، حيث لم نطلب من المجموعة الأخرى أن يغيروا أنفسهم. ولم يطلبوا منا أن نغير أنفسنا. وأثناء عملنا ممّا في المستقبل، لن يتغلّي أي منا عن هويته، بل سنستفيد بصورة تبادلية من بعضنا بعضاً، وسنقدم لشبابنا أفضل خبرة إلهامية واجتماعية ممكنة.



الاستقلالية أسهل بكثير من الاعتمادية المتبادلة، وأظن أن الأولى لا تحتاج إلا إلى عشر الطاقة الانفعالية والجهد اللازم للثانية. ولأن الناس غالبًا ما تعارض العمل على أساس الاعتمادية المتبادلة؛ فلا بد أن يدفعوا ثمن ذلك. والقصة السابقة توضيح جميل لكيف أن التفكير في مكسب جميع الأطراف يؤدي إلى زيادة مكسب جميع الأطراف. إن الدوامة المساعدة من الأعلى بقلية الوفرة تؤدي إلى تقوية نوع من النظام المناعي يؤدي إلى التسامح على الصعوبات البسيطة، ومواجهة التحديات الجديدة، وتحقيق أهداف أعلى وأسمى.

موروث الخدمة والتواضع

توضح القصة التالية توضيحاً جميلاً عن أثر التماون بين الأجيال في تقديم الخدمة بدون تفاخر.

كانت جدتي الكبرى فتاة فرنسية أسرت في غارة للهنود الحمر، ثم ظلت مع قبيلة شوكتو. ونشأ ابنها - جدى - في أوكلاهوما وهو يتحدث لغة شوكتو، ويضع كلمات إنجليزية قليلة. ومع بداية القرن الماضى أصبح رجل دين. ورغم أنه لم يكن يتحدث الإنجليزية ولم يكن يحقق أى طلاقة فيها حتى وفاته عام ١٩٧٤، فقد القزم برغبته في أن يصبح رجل دين.

عمل جدى في كل مكان كان يشعر بأن الناس بحاجة ماسة إليه. ولم يمتلك منزلاً أبداً، بل كان يعيش دائماً في المنزل الذي توفره له دار العبادة. وعندما شُيبت بما يكفي لأن أعرفه في خمسينات القرن الماضى، اعتدت على المواعيد الغريبة والمظهر الغريب لجدى، حيث كان يمارس عمله في إحدى دور العبادة في الصباح، وفي دار عبادة أخرى تبعد عنها بستين ميلاً في المساء. وكنت أعتبره رجلاً بسيطاً غير متعلم يعمل بجهد لمساعدة المحيطين به؛ وكنت أراه بسيطاً لأنه لم يكن يستطيع أن يتحدث بجملة إنجليزية كاملة.

وكان ثمة بضع أشياء غريبة تحدث من حين لآخر، بل إن جدى كان يخفى أحياناً، فتقول جدتي: "لقد ذهب إلى واشنطن"، وكنت أظن أنها تقصد الشاطئ الغربي. وأحياناً ما كان راتبه يصله بالبريد، فينفقه كله على من يظن أنهم يحتاجون للمساعدة قبل وصوله البيت.

وبعد موته، أدركنا عندما كنا نراجع أوراقه ومراسلاته كم كان جدى البسيط المتواضع رجلاً ممتازاً. كانت واشنطن التي تتحدث جدتي عنها هي واشنطن الحقيقية عاصمة الولايات المتحدة، حيث وجدنا في أوراقه رسائل من حكام، وأعضاء بمجلسي الشيوخ والنواب، وكان بعض تلك الخطابات يتضمن تهنئة له بمناسبة العيد الخمسين لزوجته، ويتضمن بعضها الآخر شكراً له لمساعدته في الشؤون التشريعية ولعمله في خدمة المجتمع. عندئذ قلت لنفسى: "هل كانوا يرون جدى كما كنت أراه؟". لم يكن جدى ثرياً، بل لم يكن لديه منزل أصلاً. ومع ذلك، فيها قد اكتشفنا أن أناساً مشاهير وأقوياء يتواصلون معه. عندئذ أدركت أنه لم يعيش حياته ليكسب لنفسه أشياء، بل لمساعدة الآخرين. لقد عاش حياة ملؤها الاستقامة والصدق وتكريس نفسه لمائلته ومجتمعه، ومع ذلك فقد ظل في حالة من التواضع وعدم ذبوع الصيت.

إننى أتأمل كثيراً في حياة جدى، وفي قراراته بأن يعيش حياته بالطريقة التي عاشها بها. وقد قال لى ذات مرة قبل وفاته إن هناك نوعين من المكافآت: فإما أن يحصل الناس على المكافآت في حياتهم أو أن يحصلوا عليها في حياتهم الأخرية. وقال: "والناس يختلفون بشأن نوعية المكافأة؛ لأن ما لا ترى مكافأة عليه الآن، ستجد مكافأة عليه في وقت لاحق".

وثمة حادثة في حياته تجسد أثر فلسفته المتمثلة في التفكير في الآخرين أولاً. وعدم البحث عن مكافآتنا فقط، بل والعمل على التأثير الجيد في حياة الناس:

عندما راجعنا أوراقه بعد وفاته، اكتشفنا حجة لأرض تعود إلى منحة حكومية بأراض لكل الأمريكيين الأصليين في أوكلاهوما، حيث حصلت كل عائلة من الهنود الحمر على ١٦٠ هكتاراً من الأرض، وكان بعض هذه الأراضي قريباً من مسكن من منحت لهم ولم يكن بعضها الآخر قريباً. وكانت الضيعة التي منحت لجدي على بعد ١٨٠ ميلاً من القرية التي كان يعيش فيها، وتصادف أن كانت ضيعته تقع على بئر نقطي؛ فتفاوضت معه شركات النفط على الحفر فيها في مقابل منحه مبالغ تبلغ أحياناً عدة آلاف من الدولارات شهرياً بشيكات من شركات النفط. عندئذ تذكرت الشيكات التي كان يوزعها على المحتاجين في منطقتنا. لم يدخر جدي لنفسه شيئاً يذكر وأظن أنه كان يمتد أن مكافأته ستأتي لاحقاً.

وعندما بحثنا في الأرض، اكتشفنا شيئاً متعباً للفرصة للتصرف كما تصرف جدي أو كما كان يحب أن يتصرف. عندما توفي جدي لم يكن قد بقي من المائة وستين هكتاراً من ضيعته إلا عشرون، حيث استردت الحكومة المائة والأربعين هكتاراً الأخرى في مقابل ضرائب متأخرة. وعندما بحثنا عن المالك الحالي للضيعة اكتشفنا أن مراقب الضرائب - نفس الرجل الذي رهن الضيعة من البداية - قد اشترى الضيعة ليدفع الضرائب المتأخرة عليها.

كان من الواضح أن ما حدث كما يلي: رغم أن القانون ينص على عدم تحصيل الضرائب على الأراضي الممنوحة من الدولة لمدة أربعين عاماً، فإن مراقب الضرائب قد بدأ إجراءات رهن الضيعة قبل فترة طويلة من انتهاء الأربعين عاماً. وعندما لم يكن من المفترض دفع الضرائب غير المطلوبة، وضع إعلاناً في المحكمة المحلية لإعلام مالك الضيعة بالضرائب. وكان جدي يعيش على بعد ١٨٠ ميلاً من الضيعة في بيته الريفي الذي لم يكد يفادره أبداً، فلم ير إعلان دفع الضرائب في موعده المحدد؛ وبذلك اشترى مراقب الضرائب الضيعة عندما عجز جدي عن سداد ضرائب لم تكن مستحقة أساساً. وعندما زرنا الضيعة، وجدنا أن شركة سينكلير للنفط قد أنشأت محطة تكرير نفط على مساحة المائة والأربعين هكتاراً التي أخذت من جدي، وبجوار المحطة كان مراقب الضرائب المعجوز يعيش في منزل ينم عن الثراء - كل هذا على أرض جدي التي منحتها له الحكومة.

تناقشنا كثيراً ويقوة في الموقف. هل ينبغي أن نقاضي ذلك الرجل لاستمادة الأرض أم نتركه لحال سبيله؟ ألا ينبغي أن يدفع ثمن أخطائه؟ عندئذ فكرنا فيما كان جدي سيفعله لو كان مكاننا. لقد كان ملتزماً التزاماً كبيراً بالصدق والاستقامة، ولا يبحث عن الشهرة على ما قام به من أعمال خيرية. لم يكن يفصح أبداً - في الكثير من الحالات - عن الناس الذين يعطيهم أموالاً، بل كان يرسل المال أو الحوالات المالية بأسمائهم، ويطلب من شخص ما أن يعلمهم بشأن هذا المال بشرط ألا يعرف أحداً مصدر ذلك المال. وفي النهاية، عرفنا.. عرفنا ما كان سيفعله. كان سيترك مراقب الضرائب يحصد مكافآت سلوكه أيّاً كانت تلك المكافآت، وسواء في هذه الحياة أو في الحياة الأخرى.



لم يستطع جدى أن يترك لنا ضيعة مساحتها ١٦٠ هكتارًا غنية بالنفط، في أو كلاهما، ولكنه ترك لنا شيئاً أكثر أهمية، حيث إن موروث عائلتنا منه الآن هو إصراره على التواضع والتعامل، وقضاء حياته في محاولة مساعدة المحيطين به دون البحث عن مكافأة أو ثناء. لقد غير أجيالاً من الناس من خلال المساعدة التي كان يقدمها. هل يمكن تقييم هذا بمعيار المائ؟ أنا أقول "لا" بالتأكيد. لدينا الآن قيمة أحاول أن أغرسها بداخل أمتى الخاصة لمواصلة الموروث الذي بدأه رجل الدين من قبيلة شوكتو الهندية الذي لم يمتلك منزلاً أبداً.

هناك بضعة مصادر قليلة لاكتساب شعور فطري بالقيمة من بينها تقديم الخدمة دون إعلان. وهذا يذكرنى بوالدى. لقد كان متواضعاً عاملاً في الظل، حيث عمل في مشروعات مهمة جداً وعلى مدار سنوات دون أن يعرف عنه أحد شيئاً. كان يوم وفاة والدى هو أول يوم يدخل فيه أى منا غرفته الخاصة أو بدروم منزله، وهناك اكتشفنا ما كان يعمل فيه على مدار حياته، وما كان يهتم به، ومدى عمق واتساع علمه، والكتب والتصميمات التي ألفها، وأصل الإسهامات التي قدمها. وإننى أذكر بوضوح أثناء سنوات نموى طلب والدى منى ألا أتحدث عن أشياء قد تجعل الآخرين يشعرون بالدونية بأية صورة من الصور - مثل التفاخر بمن أعرفهم من مشاهير، أو الأماكن التي ارتادها، أو الحديث عن الممتلكات.

تزداد قناعتي باستمرار بأننا أثناء بحثنا عن "الحياة، والحب، والتعلم، وترك ميراث"، فإننا لا نشعر بالرضا والإنجاز وراحة البال فحسب، بل تصبح حياتنا تمييزاً فعلياً عن التعاون الإبداعي لإنتاج طاقات جديدة، وأفكار جديدة، وفرص جديدة، ومسؤوليات وموارد أكبر من كل ما كنا نتصور.

التعاون الإبداعي للمدرب

في القصة التالية لاحظ كيف أصبحت إعادة تعريف الهدف أو التوقعات الذهنية أساسًا لموسم رياضي "بطولي" قائم على التعاون الإبداعي للفتيان.

أنا رجل أعمال سافرت كثيرًا أثناء سنوات نمو أبنائي، فقررت عندما بلغ ابني الأصغر الخامسة من عمره أن أتطوع - أيًا كان انشغالي في عملي - بالعمل كمدرّب لكرة السلة للأطفال في سنه. ولأنني كنت لاعبًا سابقًا لكرة السلة أثناء دراستي الجامعية، ومدرّبًا لسنوات لكرة السلة لطلبة المدارس الثانوية، ومدرّبًا لفريق أولمبي أوروبي لكرة السلة، فقد كنت على يقين من أنني سأستطيع أن أجعل هؤلاء الأطفال لاعبين ممتازين وأشكل فريقًا رائعًا. وكنت ألعب بفرض الفوز، وقد علمت أبنائي الثلاثة نفس التوجه، وهم جميعًا أبطال رياضيين بارزون.

وكان ابني "جايسون" موهوبًا حقًا، وقد استطاع بمساعدتي التدريبية له أن يجد الفرصة للتألق. وقد لعب في فريق آخر ناجح بدرجة كبيرة، ولكننا نقلناه إلى فريقى الجديد والمليء بالأمل والإثارة. ذهبت للقيام بالمران الأول مع الفريق فعدت للبيت محبطًا، حيث كان الأطفال سيئون جدًا لم يكن بالفريق إلا ثلاثة أطفال فقط لديهم بعض القدرة، وكان باقى الأطفال سيئون تمامًا، فلم يكونوا يستطيعون إمساك الكرة إلا نادرًا. وكان كل مران لهم نوعًا من المأساة، فشعرت بالأسى لنقل ابني إلى هذا الفريق السيئ جدًا؛ لأن الموسم الرياضى مع هذا الفريق سيكون إهدارًا كاملاً للموهبة والوقت.

بات من الواضح بعد أول مباراتين أن على أن أحافظ على اللاعبين الثلاثة الجيدين في الملعب على مدار المباراة بالكامل، والا تلقى الفريق هزيمة ساحقة. ورغم لعب هؤلاء اللاعبين طوال المباراة، فقد خسرنا معظم المباريات، ولم أشمر أبدًا بالرضا عن أداء الفريق أو عن أدائى معه. ظللت أسمع تعليقات كنت أبعدها عن المدربين الآخرين الذين كانوا يدرّبون ابني في الماضي: "إنه لا يمارس التدريب إلا لزيادة فرص ابنه". ولقد رأيت هذا وشعرت به مرارًا وتكرارًا، وأفلقنى أن يكون هذا هو الدافع الداخلى لدى لتضمينى بوقتى وجهدى مع هذا الفريق. ولا أزال غير واثق من هذا، ومع ذلك فقد كنت قلقًا جدًا بشأنه وكنت أشعر بأن على أن أفعل شيئًا.

قررت أن أنسى كل أفكار الفوز بالمباريات، وأن أحول الموسم الرياضى إلى شيء مختلف تمامًا. استدعيت الأطفال اللاعبين وأولياء أمورهم وأخبرتهم بأننى سأجعل كل الأطفال يلعبون لأوقات متساوية في الملعب أيًا كانت درجة موهبة كل منهم، وسألت الجميع عن توقعاتهم، وما يأملون في الخروج به من الموسم الرياضى. سألت الآباء عن كيفية مساعدة كل ابن من أبنائهم على تحقيق تقدم وإشعاره بالرضا عن نفسه. وبعد ذلك أوضحت لهم ما كنت أتوقعه كمدرّب لأبنائهم. اندهش الآباء من مبادرتى بشأن أبنائهم فأرادوا مساعدتى بكل طريقة ممكنة. وأصبحوا جزءًا من العملية بطريقة لم أرها من قبل أثناء مسيرتى كمدرّب.

ظل الأطفال سيئين، ولكنهم لم يكونوا يعرفون ذلك، وكانوا يلعبون بحماس، توقفنا عن مواصلة التسجيل - ولم نهتم بذلك - وكنا نشعر بالمتعة، وكان الأطفال يشعرون بالرضا الكبير عن أنفسهم".



ظل الأطفال سيئين، ولكنهم لم يكونوا يعرفون ذلك، وكانوا يلعبون بحماس، توقفنا عن مواصلة التسجيل - ولم نهتم بذلك - وكنا نشعر بالمتعة، وكان الأطفال يشعرون بالرضا الكبير عن أنفسهم. وقد عانى الأطفال الثلاثة الجيدون في بداية تطبيق هذا الأسلوب، ولكنهم تعلموا بسرعة أن يتوافقوا معه. وفي نهاية الموسم قال لي ابني ذو المشرة أعوام: "حسنٌ يا أبى، هذا الفريق ليس جيداً، ومع ذلك فإن الأطفال يحبونك بالتأكيد، ويقولون جميعاً إن هذه أول مرة يلعبون فيها بنفس قدر وقت لعب اللاعبين الجيدين. وأعتقد أن هذا عدل. ويتساءل كل الأطفال إن كنت ستدرجهم في العام القادم".

إنه من المثير مدى رغبتنا في أن يلعب أبنائنا في فريق الناشئين ويتصرفون كما لو كانوا راشدين في حين أننا كثيراً ما نتصرف كأطفال بينما نشاهدهم يلعبون! يا لها من قدرة رائعة كان هذا المدرب يتمتع بها ليمد تسمية عمله من منافسة بها فائز وخاسر إلى تعلم ومتعة. وقد فعل هذا باستخدام وعيه بذاته، ومشاركة الأطفال والحصول على الاقتناع الانفعالي من الآباء. إن كل شيء تقريباً يعتمد على تعريف كلمة "فوز"؛ فإذا كان معناها هزيمة المنافس، فسوف تتبع كل السلوكيات والتوجهات من هذا التعريف. أما إذا كان الفوز يعنى المشاركة المتساوية، والمتعة والتعلم، فستتبع كل السلوكيات من هذا التعريف. من المهم للغاية أن يكون لدينا تعريف واضح ومنطقي للكلمة "فوز" منذ البداية.



إنقاذ كنز تاريخي

أثناء قراءتك القصة التالية، حاول أن تستشعر الإثارة والمبادرة للأُم التي أشركت أسرتها بالكامل في مشروع مهم لخدمة المجتمع، ثم تصور مدى عمق دروس الحياة في هذه القصة.

كنت أخطئ أنا وزوجي لأن يكمل دراسته الجامعية قبل أن نبنى منزل أحلامنا. وإلى أن يحدث ذلك، كنا نسكن نحن وأبنائنا الثلاثة في شقة صغيرة في وسط المدينة. وعلى بعد بضعة بنايات من شرفة شقتنا كان يوجد مبنى تاريخي قديم اسمه ميدان الأكاديمية (أكاديمي سكوير). وكان الموقع قد أصبح خطاً، ومع ذلك فقد كنت لا أزال أستطيع استشمار روعة أيامه التي ولت. كنت قد عرفت أن هذا المبنى الجميل كان مركزاً للتعليم مع بداية القرن الماضي، وهو الآن واحد من أكثر المواقع التاريخية قيمة في غرب الولايات المتحدة.

أحببت ذلك الكنز التاريخي بسرعة، وكنت كلما مررت بسيارتي بجواره تفكرت في القصص التي تحتويها جدرانها وفي مصيره. وكان أبنائي يلاحظون هذا المعلم التاريخي أثناء جولاتهم حول المدينة ويطلقون تعليقاتهم عن هذا المبنى العتيق.

وذات يوم - وأثناء ذهابي مع أبنائي لمكتبة المدينة - اكتشفنا خطة لإعادة تجديد الأكاديمية القديمة وتحويلها إلى مكتبة جديدة للمدينة. غمرني البهجة، ولكنني علمت أيضاً أنه إذا فشل هذا الاقتراح بتحويل المبنى إلى مكتبة سيتم هدمه. تزايدت المماضة لتلك الخطة بسبب مخاوف من مسألة التمويل، ولكنني كنت على يقين من أن تحويل المبنى إلى مكتبة هو أفضل ما يمكن فعله. وبالإضافة لذلك فإن عائلتي تحب المكتبات، فكثيراً ما نزور المكتبات العامة أثناء إجازتنا؛ لذلك كان هذا المشروع رائعاً بالنسبة لنا.

جمعت زوجي وأبنائي عندما علمت بوجود اقتراح على هذا المشروع، وقررت أن نشارك فصيحت لافقات وملصقات لأصدقائنا وجيراننا قبل موعد التصويت بأسبوع. وفي الليلة السابقة للانتخابات، جمعت أبنائي وحملنا لافتات منمنماها بأنفسنا وذهبنا بها إلى المبنى القديم، وسرعان ما انضم إلينا بعض الطلبة، ثم تبعهم آخرون أيضاً وانضموا إلينا.

ورغم برودة الليل، فقد وقفت مع أبنائي (وكانت أعمارهم سبعة أعوام، وأربعة أعوام، وعامين) نلوح باللافتات للسيارات المارة. وكان أبنائي يقفزون من الإثارة وهم يرددون: "سننقذ الأكاديمية حتى لا يهدموها". وفي تلك الليلة ظهرنا في نشرات الأخبار في التلفزيون المحلي، فشمروا الأطفال بإثارة كبيرة حتى إتينا قررنا مواصلة المسيرة في اليوم التالي - يوم الاقتراح. وفي هذا اليوم انضم إلينا الكثيرون في مسيرتنا لإنقاذ تاريخنا.

وكم كانت نشوتنا عندما نجح الاقتراح، ورغم ذلك فلم تنته المهمة، حيث وعدت مؤسسة للمواطنين بجمع تبرعات بمبلغ ستة ملايين دولار في غضون أربعة أشهر لفعل ذلك. وكان الموقف مسألة حياة أو موت؛ فإذا لم يتم جمع هذه الأموال قبل الموعد المحدد سيتم إزالة المبنى. وكانت

عائلتنا مهمة جداً بهذا المشروع؛ لذلك شاركنا جماعة المواطنين في جمع التبرعات.

شعرت بالخوف من فكرة جمع تبرعات بمبلغ ستة ملايين دولاراً ما إمكاناتي المالية؟ إنني لم أكن إلا ربة منزل لديها ثلاثة أبناء، وكانت عائلتي تتدبر احتياجاتها بالكاد، ولم يكن من بين من أعرفهم إلا القلائل ممن لديهم بضع دولارات ليتبرعوا بها، ومع ذلك فقد كنت أشعر بأنه من المهم جداً أن يشارك أناس من أمثالي في إنقاذ ذلك المعلم التاريخي المهم.

فكرت كثيراً في الطرق التي يمكنني المساعدة من خلالها، وشعرت بأن العائلات، والمواطنين العاديين في مجتمعي ينبغي أن يكونوا جزءاً من هذا الجهد القيم. وكنت كلما ازدادت تفكيراً في الموضوع، ازداد ما أتوصل إليه من أفكار، مما أدى بي في النهاية إلى تدشين (حملة تحرك مجتمع النقود البسيطة). لم تكن أفكارى لتؤدي إلى تجميع ملايين الدولارات، ولكنها كانت ستزيد وعي المجتمع، وستجعل للمجهودات التي تقدمها العائلات مردوداً.

وأثناء الشهور الأربعة للعملية الجادة في جمع التبرعات، شاركت أسرتي بقوة في هذا الجهد، فكان كل من يتصل بنا في المنزل يسمع الرسالة التي تركها أبنائنا على جهاز الرد الآلي: "نأسف لعدم وجودنا في المنزل، فقد خرجنا لننقذ مبنى الأكاديمية". وكان ذلك الوقت من أكثر الأوقات انشغالا في حياتنا، ولكنه كان أيضاً واحداً من أكثرها بهجة وإرضاء.

كنت على يقين من أن أسرتنا تستطيع فعل الكثير، وقد وظفت كل مواهب أفضل توظيف ممكن، وشعرت بقدر هائل من الأمل والتشجيع لمعرفة أن أبنائي سيجوبون ممرات المكتبة العامة الجديدة تماماً كما كانت جدتهم تفعل عندما كانت تلتقي دروسها في هذا المبنى منذ أربعين عاماً مضت. وكان هذا بلا شك جزءاً من موروث أبنائي، وجزءاً من مستقبلهم. وكنت أريدهم هم وغيرهم من أطفال مجتمعنا أن يكونوا قادرين على أن يقولوا: "لقد ساعدنا في إنقاذ الأكاديمية".

وقد شارك أبنائي وأطفال كثيرون غيرهم في مسابقة فنية وأدبية ساعدت في إعدادها. وكان لدينا مائة إسهام من أطفال المدارس، وقد أبدى كبار السن في دور رعاية المسنين سعادتهم في الإشراف على هذه الإسهامات.

رأيت أبنائي وهم يدخرون بنسائهم القليلة ليتبرعوا بها، حيث كنا نذهب للمكتبة عدة مرات شهرياً لنضع هذه البنسات في حوض الأسماك. كانت ابنتي "كارين" تحتفظ بينساتها في إبريق صغير للشاي، وكان ابني "جوى" يدخر نقوده في صندوق صغير. أما "كيت" الصغيرة، فقد وضعت في حوض الأسماك أكبر عدد من البنسات تستطيع الحصول عليه لتضعه في الحوض. وقد أصبح هذا طقساً مأثوماً لدى الأطفال الآخرين أيضاً، وكانوا جميعاً يشعرون بالفخر وهم يشاهدون حوض الأسماك يمتلئ حتى آخره.

وقد ساعدت أيضاً في تنظيم سباق جرى لمسافة خمسة كيلومترات شارك فيه المئات من شباب ومسنين، بل ومهاجرين للحفاظ على موروثنا. وقد أثرت في رؤيتي لكل هؤلاء الناس حيث شعرت في وجوههم بإحساس حقيقي بالفخر بمجتمعنا في ذلك اليوم.

وكان أكثر ما مس قلبي هو ما حدث أثناء يوم تنظيف ميدان الأكاديمية، حيث شاهدت الأطفال يقتلعون الحشائش، ويرفمون المخلفات، وأوراق الأشجار، ويجمعون القمامة وهم سعداء. وشمرت بمثل ذلك الفخر عندما رأيت ابني يعملان دون شكوى أو تذمر. كان هناك الكثيرون بجانبنا - جيراننا، وعائلتنا، وأصدقائنا، ومواطنون آخرون - كلهم متطوعون.

وحتى يتم أداء العمل بالصورة الصحيحة، فقد أحضر والدي كل أنواع أدوات الحدائق، ومولداً كهربائياً يعمل بالغاز لتشغيل الأدوات الكهربائية. أما والدي فقد ساعدت الأطفال على زراعة الأزهار في الفسقية القديمة المهجورة أمام المبنى، وكانت تأتي مرتين أسبوعياً على مدار أشهر مع أبنائي ومعهم أوعية مليئة بالماء لري الأزهار. شاهد الأطفال هذه الأزهار وهي تنمو ورعوها في حب حتى الخريف التالي حيث ذهبت كما يحدث لكل الأزهار.

وفي النهاية جاء اليوم الموعود، حيث حل الموعد النهائي المخيف لإنقاذ مبنى الأكاديمية وهو اليوم الذي كان قلبي معلقاً به. حدث نشاط معوم حيث في آخر لحظة مما أدى إلى توفير الملايين الستة من الدولارات.. دولار بدولار، ونفس بنفس! وعندها أصبح بمقدور الحى بكامله - من أفراد، وعائلات، ومؤسسات، وأطفال بالتعدد - الاحتمال بهذا الانتصار. لقد كان وقتاً لا ينسى.

وبسبب تلك الجهود الحثيثة للكثير من الناس، فقد أحيينا الموروث الثمين لمدينتنا، حيث ستستقبل الأكاديمية القرن الواحد والعشرين وهي تحتضن الأطفال مجدداً وهم يركضون عبر ردهاتها باحثين عن كتب ليقرعوها. وأنا أحب أن أعتقد أن عائلتي قد أسهمت في ذلك الجهد النبيل، ولكن الأهم من ذلك أن هذا الجهد قد ترك أثراً إيجابياً على عائلتي - وخاصة أبنائي - حيث أصبحوا يمرضون أن ما يفعلونه، وما يؤمنون به، وما يملكون بجد لتحقيقه سيكون له مردوده. إن الجهود التي بذلوها مهمة، وقد عرفوا أنهم إذا آمنوا بشيء، فسوف يستطيعون تحقيقه.

يحدث شيء رائع وأشبه بالسحر عندما يكون لدى الناس هدف أكبر من ذاتهم ومن كل منهم على حدة. وتوضح القصة السابقة هذه الفكرة بجلال. عندما نمش غير متركزين على أنفسنا ومنعزلين بالحب وتقديم الخدمة، فإننا لا نجد أنفسنا فحسب، بل ونشكل شهامة الروح أيضاً. هل يمكنك تخيل الأثر الذي تركته الأم في هذه القصة على حياة أبنائها بإشراكها لهم في قضية ذات قيمة؟ هل يمكنك تخيل أثر هذه الخبرة الواضحة على قوة الرؤية المشتركة (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك)؟ لقد كان سلم هذه السيدة مستقداً إلى الجدار الصحيح فعلاً. وليس هناك أي قدر من التقدير الاجتماعي أو الثروة يمكن مقارنته بإنجازها الرائع والمتسامي، والدرس الذي يقول إن السعادة والبهجة الحقيقيين لا ينبعان إلا من خدمة الآخرين وتقديم الإسهام.

"لا أحرف ما أقدركم، ولكنني أعرف شيئاً واحداً، هو أن من سيعتصمون بالسعادة منكم هم فقط أولئك الذين يبحثون عن كيفية خدمة الآخرين ويخدمونهم". - ألبرت شويتزر



ساوڊ بئڊ - إنڊيانا: للتوصل لمجتمع أفضل عبر الأجيال

تسائل الكثيرون عن كيفية تطبيق العادات السبع على مجتمع كامل. القصة التالية أطول من معظم القصص، وتحتاج للمزيد من الجهد والدراسة، ولكنني أنصحك ببذل هذا الجهد. أعتقد أن هذه القصة ستثير رؤية بما هو ممكن في المجتمعات عبر العالم. لاحظ كيف أن الأساس يكمن بداخل الأفراد الذين عملوا بداخل دائرة نفوذهم (العادة الأولى: كن مبادراً). لقد عملوا على تحسين أشياء يستطيعون التعامل معها بغض النظر عن حجمها. وتوضح هذه القصة أسلوباً من الداخر للخارج، وستلاحظ أنها ليست قصة للمعجزات أو العلاجات السريعة، بل هي نمط يتطور ببطء من الفهم والرعاية والاحترام بين الناس. والراوي في القصة التالية هو أنا.

منذ خمسين عاماً كانت مدينة ساوڊ بئڊ بولاية إنديانا مدينة صناعية مزدهرة، حيث كانت تضم شركة ستوديكر لصناعة السيارات، وكان معظم قاعدتها الضريبية متأصلاً في صناعة السيارات وموردي إطاراتها المتعددين. أما اليوم، فإن ما تشتهر به مدينة ساوڊ بئڊ هو جامعة نورثام. وبمعداً عن رجال الدين الذين يديرون هذه المؤسسة التعليمية المرموقة، فإن معظم قوة العمل في المدينة حالياً يعملون بالخدمات أو تصنيع البلاستيك عالي التقنية أو الإلكترونيات. ومع ذلك، فقد ظل مجتمع مدينة ساوڊ بئڊ متنوعاً، ولم يكن محصناً ضد المشاكل التي تصيب المجتمعات بوجه عام، حيث أصبحت العائلة التي تعولها الأم، والأبناء الذين لا يراهم آباؤهم إلا نادراً لانشغالهم في أعمالهم، وتقسيم الأسرة الممتدة أساساً للكثير من المشاكل التي تعاني منها ساوڊ بئڊ. ومثلها مثل الكثير من مدن الولايات المتحدة، فإن التحديات التي تواجهها المدينة تتراوح بين جرائم الأحداث، وعنف المصابات، وإدمان المراهقين للمخدرات، وضعف مهارات قوة العمل، في الوقت الذي سبب فيه كبر سن جيل طفرة مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية، وضعف معدل المواليد في الأجيال التالية، زيادة كبيرة في الطلب على العمال المؤهلين. في عام ١٩٩٣، أكمل "ديفيد جاريت" - وهو محاسب قانوني من ساوڊ بئڊ - تدريبه على العادات السبع. ووضع رسالة وجملته رسالة. وكانت رسالته كما هان: "أن ننشر العادات السبع في كل أنحاء المجتمع".

وقال "جاريت": "كنت من أعضاء مجلس إدارة مكتب خدمات الشباب في ساوڊ بئڊ، وكنا نتعامل مع الكثيرين من الشباب مدمني المخدرات، والهاربين من ذويهم، والمراهقات الأمهات دون زواج، ومن يعانون من مشاكل وصعاب. ظلت بمجلس إدارة المكتب لمدة ثماني سنوات رأيت خلالها نفس الدائرة تتكرر بداخل العائلات. كنا قد نجحنا مع بعض الأفراد، ومع ذلك فإن كسر الدائرة التي تجعل من تعرضوا لإساءة المعاملة في طفولتهم سيئون معاملة أبائهم عندما يتزوجون وينجبون هو تحدٍ طويل الأمد. إننا نسأل أنفسنا دائماً عما سنفعله للأجيال التالية. ويبدو لي أن ضعف تقدير الذات قد لعب دوراً كبيراً في معظم ما كنا نواجهه من مشاكل. كنت

أعتقد أننا إذا وجدنا طريقة نقدم للشباب من خلالها شيئاً يشمرهم بالرضا عن أنفسهم وعن حياتهم، فربما أثر هذا تأثيراً هائلاً على حياتهم وعلى المجتمع".

رأى "جاريث" أن الخطوة الإيجابية الأولى لتحقيق هذا الهدف هي إتاحة التدريب على المادات السبع لأكبر عدد من سكان ساوذا بند من خلال تقديم طلب الحصول على رخصة (مجتمع قائم على المبادئ). وكانت هذه العملية تتضمن تجميع المؤسسات من كل أنحاء المدينة ووضع رؤية وخطة لتعليم وتطبيق مبادئ المادات السبع على مستوى القاعدة.

وكان هذا يعنى فى مدينة ساوذا بند حشد الموارد الجماعية لفرقة التجارة، وجامعة نوتردام، والمستشفيات، ومراكز رعاية المسنين، والمدارس، والمكتبات، وجمعيات الشباب الاجتماعية، ومجموعة متنوعة من مؤسسات الأعمال ونوادي الخدمات المحلية. حصلت غرفة تجارة ساوذا بند على رخصة تعليم المبادئ السبع، حيث تم تدريب آلاف الناس على دورات تعليمية على مدار عدة سنوات، وكان الموظفون أو المؤسسات التابعة لفرقة التجارة هي من يقدم ذلك التدريب. وأصبح "جاريث" مشرفاً فى عملية التدريب، وقام مكتبه المحاسبى - كراو تشيزك - بتدريب حوالى أربعمائة موظف.

تجميع جيلين معاً لتحقيق موقف يفوز كل أطرافه على مستوى المجتمع

كان الهدف البسيط لـ "جاريث" هو تقديم المادة التعليمية عبر أنحاء المجتمع وغرس البذور التى ستنمو وتزدهر. وكان يدرك أن هذه عملية طويلة الأجل، أى أن نتائجها لن تظهر قبل عدة أعوام، ومع ذلك فقد ظهر بالفعل بعض البوادر المشجعة.

فبعد أن التفتحت سيدة - واسمها "كاثي نيومان" - بالبرنامج التدريبى فى ساوذا بند ظهرت لها الفرصة لتطبيق ما تعلمته فى علاج أمرين كانا يهمانها، وكانت "نيومان" تمارس العمل التطوعى بدوام كامل فى المدارس المتوسطة فى ساوذا بند، وهى زوجة "إدوارد نيومان" - الرئيس التنفيذى لمؤسسة هولى كروس كير سيرهسز التى تدير ثلاثة مراكز لرعاية كبار السن تشمل ١١٠ آلاف نزيل فى هذه المدينة من مدن الغرب الأوسط.

وقد لاحظت "كاثي نيومان" أثناء عملها التطوعى بمدارس ساوذا بند أن عدداً كبيراً من أطفال المدارس يبدو أنهم يقتفرون لتقدير الذات والوجهة، ويتأثرون بقوة بالمؤثرات السلبية. وكان الأثر قصير الأمد لهذا الوضع هو المشاكل الانضباطية فى المدارس وزيادة معدل جرائم الأحداث. أما الأثر طويل الأمد له فهو التآكل الاجتماعى وظهور جيل غير مؤهل لتقديم إسهام إيجابى سواء للعمل أو المجتمع، وغير ذلك من المشاكل.

تعلمت "كاثي نيومان" من خلال عمل زوجها أن العزلة الاجتماعية وعدم المشاركة توجد أيضاً على الطرف الآخر من الطيف بين الأجيال، حيث إن الكثيرين من كبار السن من نزلاء دور رعاية المسنين معرضون أيضاً لهذه المشاكل بسبب أمور ترتبط بتفكك العائلات والانعزال عن المجتمع بوجه عام.

ولم تكن "كاثي نيومان" وحدها من أدرك هذه الأمور، ولكن وضع "كاثي" كأن يمكنها من فعل شيء لمعالجة تلك المشاكل عندما تسنح الفرصة. بعد فترة قصيرة من اعتماد مدينة ساوذا بند كمجتمع قائم على المبادئ، شاركت "كاثي نيومان" مع مديري المدارس، وبرنامج موارد المجتمع القائم على المبادئ في البحث عن منحة من الشركة الأم للمؤسسة التي يديرها زوجها، وهي هولي كروس هيلث سيستمز، ومؤسستها التمويلية (ميشن أوترتش هتد). وكان الهدف علاج المشاكل لدى كلا الجيلين من خلال تجميع الشباب والمسنين معاً لتحقيق صالحيهما معاً. وقد أخذت الحملة التي قاموا بها صورة "مبادرة إثراء بين الأجيال"، وكانت تستهدف إثراء حياة مجموعة متنوعة من سكان ساوذا بند، ولفت الانتباه إلى هذه المدينة على المستوى القومي. وتم تدشين الحملة عام ١٩٩٧ تحت اسم برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، وكان البرنامج يتميز بأسلوب ثلاثي يتضمن مبادئ العادات السبع.

في الخطوة الأولى - تقدم دورات تدريبية للعادات السبع مصممة خصيصاً للطلبة في الصفين السابع والثامن في ثلاث مدارس من المدارس المتوسطة الخمس في المدينة في محاولة لمساعدة هؤلاء الطلبة على التعامل الفعال مع العلاقات والتطور الشخصي. وكان المدرسون في هذه المدارس يتلقون التدريب بحيث يصبحون أكثر تأملاً لإدراج وتقوية لغة ومبادئ العادات السبع في الفصل الدراسي.

وبدلاً من تعليم العادات السبع في منهج مستقل بأسلوب متدرج، فقد تم إدراجها في المنهج التعليمي المدرسي، بحيث يشرحها المدرسون كلما سنحت لهم الفرصة لتوضيح أحد المبادئ أو التأكيد على عادة معينة. إذا علق تلميذ على شخص آخر بصورة غير مقبولة - مثلاً - فقد يقضي المدرس بعض الوقت في شرح مبدأ الرصيد الانفعالي والعاطفي، وفكرة احترام الغائبين.

كانت "بات شاجداي" - مدرسة العلوم للصف الثامن - تدرس العادات السبع على أنها علم حياة لمدة خمس وأربعين دقيقة أسبوعياً للطلبة في مدرسة جاكسون المتوسطة. وتقول عن تجربتها: "لقد كان هذا سهلاً نوعاً ما لأن الرسالة التي أوصلها تتعلق بالأمور العائلية بدرجة كبيرة. كنت أبدأ بحوار، ثم أنتقل لكل عادة من العادات السبع، وأجعل الطلبة يتحدثون عن حياتهم العائلية والمشاكل التي يمانون منها في التعامل مع أشقائهم وأبائهم. لا بد أن يكون هذا في صورة مناقشة جماعية، وكنت كمن يفتح الطريق إلى منظر جميل، لأن الطلبة كانوا يريدون أن يتحدثوا عن حياتهم.

إذا تعاملت مع هذه المادة التعليمية بصورة صحيحة، فيبدو أن هذا يزيل العديد من الطبقات الحمائية التي كونها الناس لأنفسهم؛ لذلك لا بد أن تتعامل مع هذه المادة التدريبية على أنها طريقة للتحدث عن حياة التلاميذ، وليس كمجموعة من القواعد التي لا بد أن يعيشوا وفقاً لها".

ورغم أن الطلبة كانوا يريدون أن يحكوا لها عن مشاعرهم تجاه تعرضهم للرفض والمزلة، فقد كانوا أهل اعتماداً لقبول مسئوليتهم عن سعادتهم وحياتهم - كما لاحظت "شاجداى".
تقول "شاجداى": "يمكننى أن أظل أقوم بتدريس عادة المبادرة حتى أمل، ولكننا مجتمع يسود اللوم الكثيف الذى لا يخلو منه مكان. وإذا استطعت أن أقل توجيه الطلبة للوم، فإن هذا يجعل وظيفتى أكثر سهولة فى الفصل. يؤكد التدريب على العادات السبع على أن عليك أن تغير نفسك قبل أن تستطيع تغيير الآخرين. وأنا أقول لتلاميذى إنهم إذا ساروا على هذه الفلسفة، فستغير حياتهم للأفضل".

البحث من الفهم بين الأجيال وبناء شعور بقيمة الذات بداخلهم

تم تصميم المكون الثانى من مبادرة (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين) للتعامل مع ظاهرة الاغتراب لدى جيل الشباب والمسنين فى ساوذ بتد من خلال وضع برنامج لتشجيع التعامل بين طلبة المدارس المتوسطة والمسنين فى مراكز هولى كروس الصعبة للمسنين. وكان الهدف تقديم توكيد ودعم إيجابى للتلاميذ من خلال منحهم الفرصة لممارسة مهارات العلاقات، ومحاولة فهم جيل آخر، وتقدير التنوع بصورة أكثر عمقا.

قالت "شاجداى": "تحدث عن البداية وأنت تضع النهاية فى عقلك. إذا كنت مرافقا لعمل مع شخص كبير السن، فقد يكون هذا طريقة رائمة للبدء فى التفكير فيما تريد لحياتك أن تتطور إليه. وهذه أيضا طريقة رائمة لممارسة محاولة الفهم الذى فعلناه ببعض التدريب على مراعاة الآخرين".

وقد صمم البرنامج أيضا لتحسين حياة وخبرات نزلاء مراكز الرعاية على المدى البعيد بسماحه لهم بالتفاعل مع طلبة المدارس المتوسطة، ومنحهم الفرصة لإقامة علاقات مع أفراد أصغر سنا فى المجتمع وأسرهم. وقد تم إقامة هذه العلاقة بين الأجيال من خلال الربط بين طلبة كل مدرسة من المدارس الثلاث المتوسطة مع نزلاء أحد مراكز رعاية المسنين.

والمنصر الثالث فى برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين) فى ساوذ بتد يتعامل مع مخاوف مستقبل قوة العمل فى المدينة، حيث قدم منسقو البرنامج برنامجا صحيا للحياة العملية لتوعية الشباب بالفرص العديدة فى المدينة فى مجموعة متنوعة من مهن الرعاية الصحية. وقد شارك معظم الطلبة أيضا فى تعلم العمل بالمراقبة، حيث اتبعوا ولاحظوا العاملين بتقديم الرعاية الصحية على مدار يومهم فى العمل.

فى عام ١٩٩٧ أجرى معهد الإحصاء القومى دراسة على مستوى الولايات المتحدة فكتشفت نتائجها أن معدل دوران العمالة بين شباب الموظفين بالشركات القريبة من المشاركة فى المدارس نصف مثله لدى الشركات الأخرى. وجاء على لسان الباحثين فى تقرير نشرته جريدة نيويورك تايمز: "إن المشاركة الفعالة للمؤسسات فى نظم التعليم المحلية القريبة منها قد تساعدها على

إيجاد قوة عمل مستقبلية تتميز بالمزيد من الاستقرار والاستعداد للعمل، وربما كانت أكثر توافقاً مع مكان العمل مستقبلاً".

قوة الرؤية الممتدة

قد يبدو كل ما سبق واضحاً ومحددًا على المستوى النظري، ومع ذلك فعندما بدأ عدة مئات من طلبة المدارس المتوسطة في ساوذا بند ممارسة هذه المبادئ مع عدد مناظر من كبار السن، كانت النتائج واعدة وملهمة ومجزية لكل المهتمين.

تخيل العشرات من المراهقين وهم يزرعون الأزهار حول نزل رعاية كبار السن وتقديم المسنين المساعدة والتوجيه لهم. تخيل راقصين شباب مليئين بالحيوية والطاقة يتبادلون الدروس في رقصة الماكرينا خطوة بخطوة مع مسنين يُعلمون بدورهم الشباب الرقصات التي كانت شائعة في فترة شبابهم مثل ليندى هوب وجيتربرج.

تخيل أيضًا الوعي الذي سيشر به مجموعة من شباب لاعبي كرة القدم عندما يكتشفون أن الرجل ذا الشعر الأبيض الذي يحكى لهم الإحصاءات الرياضية هو المدرب المحلى الأسطوري الذي سمي ملعب كرة القدم الذي يلعبون عليه حاليًا باسمه.

تخيل الفهم العميق الذي سيكتسبه الشباب عندما يقدم لهم درس عن الكساد العظيم ليس من خلال الكتب المدرسية بل من خلال التأملات الانفعالية لرجال ونساء كانوا شبابًا ومراهقين عندما فقد آباؤهم وظائفهم، بل ومنازلهم، واحترامهم لأنفسهم أحيانًا بسبب هذا الكساد العظيم.

تخيل البهجة التي سيشر بها المسنون في نهايات حياتهم عندما تعتبرهم مجموعة من الشباب أشخاصًا ممتعي الصحة لدرجة يتوسلون إليهم معها أن يمودوا لاجتماعهم التالي. لقد حدث كل هذا في مدينة ساوذا بند.

قالت "ليبي برامليت - جاكسون" - وهي مدرسة علوم للصف الثامن بمدرسة كلاي ميدل سكول المتوسطة: "حدث الكثير جدًا من الأشياء الرائعة البسيطة التي يصعب وصفها مثل التواصل البصري، واللمس، وقول هتيان في الرابعة عشرة من أعمارهم لشيخ كبير إنهم لا يريدون أن يتركوا مسعته ويتمنون لو طال الوقت الذي يقضونه معه ليستمتعوا إليه ويتعلموا منه ويتحدثوا معه - كل هذا رغم أنهم كانوا مترددين في البداية بشأن الذهاب إلى دار لرعاية المسنين".

أضافت "ليبي": "أعتقد أن البحث عن فهم الآخر هو المبدأ الأول هنا، فهو جزء أساسي من البرنامج".

وقد عبر الكثيرون من الطلبة عن ترددهم، بل وخوفهم من الذهاب لدور رعاية المسنين، حيث لم يكونوا يظنون أن ثمة شيئًا سيتحدثون عنه معهم، وكانوا يخشون من أن يضايقوهم أو يرفضوهم. ولكنهم أدركوا في النهاية أن المسنين كانوا يقبلونهم أكثر مما يقبلون هم أنفسهم.

تقول "شاجدای": "أتذكر بالتحديد أربعة طلبة كانوا خائفين في البداية، ولكنني شاهدتهم وهم يجتازون عملية النمو هذه في فترة وجيزة. وقد كان هذا مذهلاً. لقد ذهبنا في رحلة لمشاهدة الطيور، فوجدت هؤلاء الطلبة الأربعة يقفون خارج الحافلة بجوار بعضهم بعضاً ورؤوسهم منخفضة في احترام، ويمجلون أولئك الشيوخ أثناء نزولهم من الحافلة مما جعلني أكاد أبكي. لقد كانوا خائفين جداً ولكنهم أقاموا رابطة مع كبار السن بسرعة.

وعندما قلت لهم إنتى فغورة بهم رأيت الدموع تترقرق في عيونهم، وبدا الأمر كما لو كانت قلوبهم قد تحركت، وتحروروا من الخوف من التعبير عن أنفسهم رغم أن بعضهم كان متقلبي المزاج".

كان الطلبة في جماعات مشاهدة الطيور - الذين يصعبون نزلاء دور المسنين للمشاركة في برنامج قومي للطيور - ودودين بشكل خاص مع شيخ حضر أول اجتماع معهم وهو يرتدي معطفاً ورابطة عنق، ويحمل حزمة أشياء بيده. وقف الرجل - الذي قلما غادر غرفته أو دخل في علاقات اجتماعية في بداية دخوله مركز الرعاية - لهرى الطلبة مجموعته من آثار أودويون القديمة، ثم بدأ يتحدث معهم عن مشاهدته للطيور من نافذة مكتبه أثناء عمله أستاذًا بجامعة نوتردام. ونظرًا للدفء الذي حظى به من جمهوره، فقد استطرد ليوضح لهم أنه كان أيضًا من رياضى المدينة وأنه ألف كتابًا عن جامعة نوتردام وأراهم إياه أيضًا.

تقول "شاجدای": "انفتح الشيخ معهم، وكان لديه شيء جذب الفتیان إليه، فعندما سألتهم إن كان من بينهم من يريد نسخة من كتابه موقعة باسمه رفع الكثيرون منهم أيديهم. وكنت واثقة من أن بعض هؤلاء كان يفعل هذا بدافع من المجاملة، ولكن عندما ظهر الإحباط على وجه أحد الفتية لعدم وجود نسخ كافية من الكتاب ذهب الشيخ إلى غرفته وعاد ببطاقة بيسبول وقع عليها باسمه وأعطاهما له، فقد كان لاهبًا في فريق رياضى كبير، وهذا ما لم يكن يعرفه أى من نزلاء دار الرعاية من زملائه".

بدا الرجل المسن كما لو كان يستمد القوة من حيوية الفتية وملاحظتهم، وعندما طلبوا منه حضور اجتماعات تالية، بدا أنه مبهتهج. حضر الرجل اجتماعين تاليين، وقبل أن يحضر الثالث، أبلغت إدارة دار الرعاية إدارة المدرسة بأنه قد توفي بصورة مفاجئة.

قالت المدرسة: "وقد أثرت وفاته على الطلبة تأثيرًا كبيرًا، وحزنوا عليه جدًا، فاندثشت من هذا، ولكنني أعتقد أن هذا أيضًا فيه درس لتعلمه".

ورغم خشية بعض المدرسين من اتساع الهوة بين الشباب والمستين؛ فقد بدا الشباب تواقين لصحبة المسنين الذين لم يكونوا يصدرن عليهم أحكامًا، والذين كانوا يعتمدون عليهم للحصول على الدعم.

قالت "كالى نيومان": "كان ثمة تبادل في الأخذ والعطاء بين هذين الجيلين، وهذا الشيء كان مفقودًا عندما يوضع الراشدون من متوسطى السن في المعادلة، وذلك لأن متوسطى السن يتعاملون مع الأمور بجدية زائدة بعكس هاتين الفئتين العمريتين. عندما يصبح مراقب شعره

باللون الأرجواني ويرتدى قميصًا صارخًا، يقف علينا أن نمتعه من الخروج أما هؤلاء المسنون فإنهم يشعرون بالإثارة والسعادة لذلك".

وقد شارك الطلبة بوجه خاص مع شركائهم المسنين أثناء اختبار يطلب منهم خلاله أن يجمعوا قصص حياة المسنين في دار الرعاية ثم يعبرون عن هذه القصص بحماس بمجموعة متنوعة من الوسائل الإبداعية.

قالت "كالي نيومان": "وكان هناك الكثير من الأعمال الفنية، حيث قدم البعض عروضًا تقديمية أو أغاني دراماتيكية، حيث كان هناك طالب مبهور بقصة حياة أحد المسنين ونما لديه احترام كبير لهذا المسن لدرجة صنع معها بهدوء لحافًا به عشرين أو ثلاثين مربعًا قصصيًا يصور حياة ذلك المسن. لم يخبر ذلك الفتى أحدًا بأنه يفعل ذلك، بل فعله بدافع الاهتمام والحب والرغبة في إسعاد المسن فحسب. وعندما رأت مدرسته ما فعله ذهلت. وقالت عاتلة ذلك المسن إنهم لاحظوا تفهيمًا كبيرًا في قدرات قريبتهم الاجتماعية، حيث كان ذلك المسن - قبل برنامج طلبة المدارس المتوسطة - يعمل مدرسًا، وكانت له رجلٌ مبتورة، ولم يكن يترك غرفته إلا نادرًا. ولكن عندما بدأ الطلبة الشباب يزورونه، نهض من فراشه بصورة مفاجئة، وبدأ يرتدى ملابسه صباحًا دون أية مساعدة، حيث كان الطلبة يجدونه ينتظرهم أمام غرفته على مقدمه المتحرك، بل إنه طلب من ابنه أن يحضر له بعض الهدايا التذكارية من البيت حتى يقدمها لهؤلاء الطلبة الشباب. لقد تغيرت شخصيته وتوجهه تفهيمًا كاملاً، وكان من الرائع أن أرى التفاعل بينه وبينهم".

الذهاب إلى مكان آخر قد يؤدي إلى اكتشاف الذات

كان تلاميذ الأستاذة "لبيى برامليت - جاكسون" قد شكلوا علاقات قوية مع نزلاء دار هولى كروس كهر، ومركز إعادة التأهيل. ومثل ٢٥٠ تلميذًا آخر من تلاميذ المدارس المتوسطة الذين شاركوا في برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، فقد كان أول ما تعلمه هؤلاء التلاميذ هو أن يفهموا شركائهم المسنين، والذين كان الكثيرون منهم على مقاعد متحركة أو يمانون من ألزهايمر، أو داء باركنسون، أو غيرهما من الأمراض الراقبطة بالشهوخة.

قال "إدوارد نيومان": "قبل أن يأتي هؤلاء الطلبة إلى نزلنا، كانوا يقضون كل يومهم في منتزه المدينة يمارسون أنشطة تعلمهم آثار التقدم في العمر، وتحررهم في نفس الوقت من العديد من الأساطير التي ترتبط في أذهانهم بالشهوخة. لقد قاموا بسياقات كراسي متحركة في أرضية من الحصى، وارتدوا نظارات مطلية بنوع خاص من الدهون ليدركوا كيف يرى المصابون العالم من خلال عدسة عين معتمة. لقد كانوا يمانون عددًا من المشاكل التي يواجهها يوميًا المسنون الذين سوف يتعاملون معهم حتى يفهمهم جيدًا".

وقد لاحظت "برامليت - جاكسون" أن الكثيرين من تلاميذها قد اكتسبوا ثقة بالنفس ووعيًا جراء ارتباطهم بشركائهم المسنين في البرنامج، وقد حصل الفصل الذي تدرس له على لقب

الفصل المثالي للعام من قبل وكالة ساوذبند لكبار السن نظراً لمشاركتهم في برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، وهو البرنامج الذي صنفته مجلة *Woman's Day* على أنه واحد من أكثر البرامج التعليمية ابتكاراً في الولايات المتحدة. كان التقدير الخارجى لهذه الجهود موضع ترحيب، ولكن المكافآت الذاتية عليه كانت أعظم بكثير بكل تأكيد.

قالت المدرسة: "كان أحد طلبتنا انطوائياً جداً، فلم يكن يستطيع أن يتحدث أمام الآخرين ولم يكن له أصدقاء كثيرون، ولكنه أصبح مع نهاية العام أكثر استعداداً للتعبير عن نفسه، بل إنه صادق الكثير من الطلبة في المدرسة".

وقد ذهل المدرسون للغاية عندما حدث تحول شامل لطلالب آخر ويدعى "جوش". وكان "جوش" تلميذاً مشاغباً في الصف الثامن وكثير المشاكل ومشاكساً عندما بدأ نوع من الألفة ينشأ بينه وبين المسنين، وبخاصة عجوز كان اسمها "فيوليت". ذهل المدرسون ذات يوم عندما رأوا الفتى يعلّي أظافره "فيوليت" برقة وحرص. وقال أحد مدرسيه عنه: "تحسنت نسبة حضور جوش إلى المدرسة ودرجاته، وفي النهاية شعر بأنه كفاء في شيء، وأثر هذا عليه في الفصل". ومن جانبهم، قال طلبة "برامليت - جاكسون" إن تعرفهم على نزلاء دور الرعاية قد ساعدهم على تحسين فهمهم لعدم الشعور بالخوف من أن يصبحوا مسنين.

قالت طالبة في الرابعة عشرة من عمرها: "لقد منحتني هذه التجربة منظوراً جديداً تماماً، حيث جعلني الاستماع لقصصهم أفكر من منظور المدى البعيد بشأن مدى تأثير ما أفعله على حياتي فيما بعد".

وأضاف طالب في الثالثة عشرة من عمره: "كان الكثيرون من الطلبة يخافون من المسنين ومن الموت، ولكننا عندما عرفنا الكثير عن هذه الأمور أدركنا أنه ليس من السيئ أن نتقدم بنا السن".

ولم تكن زيادة الفهم هي الميزة الوحيدة التي تمتع بها المشاركون في البرنامج. كان الكثيرون من نزلاء دار رعاية المسنين في سانت جوزيف يمانين من ألزهايمر، وغيره من المشاكل الذهنية التي عزلتهم عن بقية العالم. وقد منح العديد من المرضى المسنين حضور شباب صفار إليهم واستعدادهم للتواصل معهم حياة جديدة، وزاد من شعور الجميع المشاركين بالمجتمع.

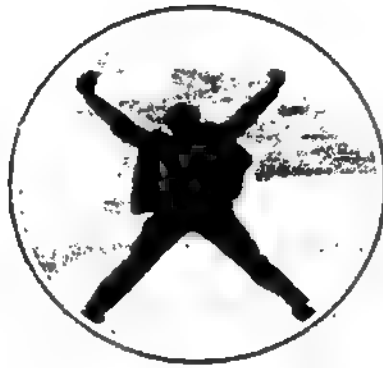
قال "جريج بيركنز" - وهو أحد الماملين بدار رعاية سانت جوزيف: "لقد حدثت أشياء رائعة عندما بدأ الطرفان يتفاعلا ويقيمان رابطة، ففي العام الماضي جاءت إلينا فتاة في المدرسة المتوسطة في يوم عيد الحب. حضرت الفتاة لزيارة أحد مرضى ألزهايمر لدينا، ولم يكن ذلك التزير يستطيع التواصل لفظياً أو الاستجابة لمحدثه. ولكن عندما جلست الفتاة مع الشيخ أشرق وجه كليهما، حيث مد الشيخ يده ولس يديها كما لو كان يعرف أنها متضايقة. وكم كان من المثير أن نرى شخصين - فتاة وعجوزاً - يستجيبان لاحتياجات بعضهما بعضاً.

والآن يأتي شباب وأسرههم لزيارة النزلاء الأكثر ارتباطاً بهم في الأعياد والإجازات. لقد أقام هؤلاء الطلبة رابطة أقوى وأعظم من مجرد المشاركة في برنامج مدرسى.

ستظل هذه الذكريات باقية كتاريخ حي للمجتمع، وكطريقة جديدة لفهم الحياة هنا. إن كل المشاركين في هذا البرنامج فائزون. وهو أشبه بإلقاء حصوات في بحيرة، حيث تظل الأمواج تتسع وتتسع. لقد أوجدنا جيلاً جديداً تماماً من الشباب المهتمين، وأعتقد أننا إذا استطعنا إيجاد ولو ذكرى واحدة لخدمة المجتمع فسوف تنمو هذه الذكرى وتنمو على مدار عدة سنوات".

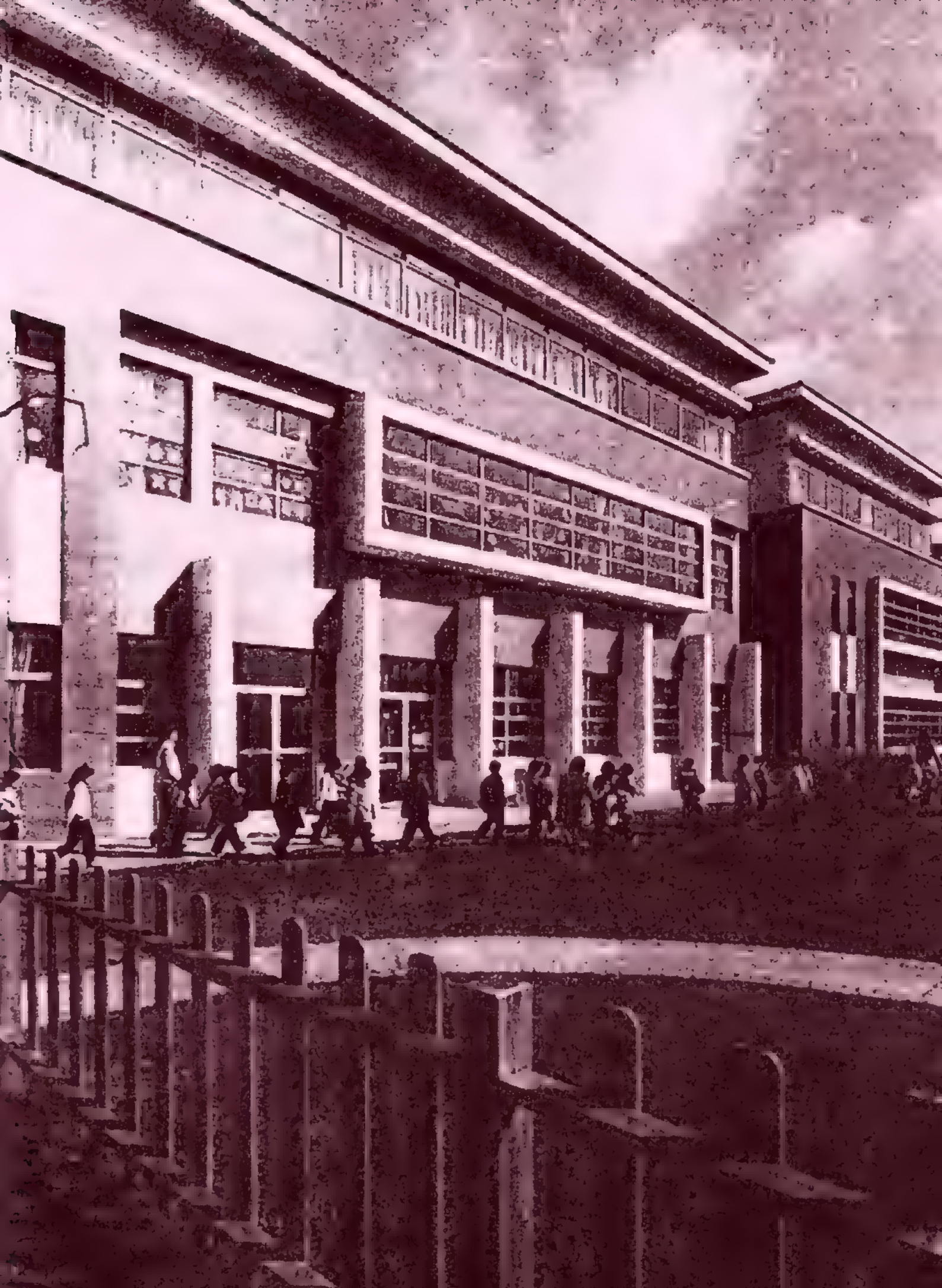
من أهم الأفكار التي تعلمتها في حياتي المهنية أنه عندما يخرج الناس خارج أنفسهم ويمشون في حب ويركزون على هدف أو رؤية أكبر من أنفسهم، فإن هذا يخرج طاقات ومحفزات أعمق لديهم، ويحرر ملكاتهم العليا ومواهبهم. إننا عندما نشرك شخصين أو ثلاثة أو أكثر في مثل هذا العمل ينتج عن ذلك تعاون إبداعي حقيقي. وعندئذ يصبح الكل أكبر من مجموع أجزائه - ليس بالمعنى والصورة المحدودين، بل بالمعنى والصورة الواسعين. ويمكننا أن نتلمس هذه الحكمة لدى عالم الاجتماع "إيميل د. نايم" الذي قال: "عندما يكون المزيد كافياً تتقضى ضرورة القوانين، أما عندما يكون المزيد غير كافٍ، فإن القوانين لا تُنفذ". وهذه الأنواع من المعايير أو العادات بداخل أية جماعة، أو مجتمع صغير، أو مجتمع أكبر تعبر عن المبادئ الكبرى لأية ثقافة. وأعتقد أيضاً أنه من الضروري بناء هذه العادات والمعايير، وإدراجها في النهاية في صورة قوانين بحيث يتم وضعها في إطار مؤسسي. وعندئذ تمثل القوانين المعايير والتوقعات الرسمية، بحيث تتم مساواة العناصر غير المتوافقة في المجتمع في حين أن القوانين نفسها لن تكون لمة حاجة إليها لدى الأغلبية المظلمة للمجتمع.

أفاض اللورد "مولتون" - وهو برلماني بريطاني في بدايات القرن العشرين - في الحديث عن المجال الثالث ووصفه بأنه ما يؤدي إلى الحياة الاجتماعية الفعالة الكفء. وكان يرى أن المجال الأول هو القانون الإيجابي أو الحكومة، وهو ما يمثل القوة. والمجال الثاني يمثل حرية الاختيار الفردي. والمجال الثالث، يمثل المنطقة المشتركة التي يختار الأفراد فيها بكامل حريتهم أن يعيشوا وفقاً للأخلاق والتحضر والقيم التي ترفع مستوى المجتمع وتزيد من استقامته، وتحافظ على وحدته وسلامه، وتطوره الدائم. وقد أطلق "مولتون" على هذا المجال الوسطى أو المجال الثالث: "إطاعة ما هو غير ملزم". وهذا المجال - بصورة من الصور - ليس أسلوباً من الخارج للداخل تفرضه الحكومة، بل أسلوب من الداخل للخارج يختاره الأفراد، حيث يختارون بإرادتهم أن يعيشوا حياتهم وفقاً للقيم، وهي القيم التي تصبح قلب وروح الجماهير التي تؤدي إلى ظهور مجتمع صحي متحضر.



رئيس الوزراء الجديد

"شارلي بوكسي" متوكديل ، مدرسة الصف السادس
بمدرسة مونت فيستا الابتدائية
مواجهة المأساة
التخلص من كل تلك "السخافات"
تلاميذ أم عملاء ؟
حاول أن تطرد المدرس الثابت فحسب
هذا المصل ... ملكي ؟



"شارلي دوكسى - ستوكديل": مدرسة الصف السادس بمدرسة مونت فيستا الابتدائية

أثناء دراستك لأهداف ووسائل هذه المدرسة الرائعة، لاحظ كيف استطاعت تشجيع تلاميذها ليس على فهم العادات السبع فحسب، بل والرجوع إليها دائماً في تعريف السلوكيات المختلفة. إن وجود لغة اجتماعية مشتركة أمر أساسي في بناء الثقافة.

منذ بضع سنوات - وأثناء حفل توزيع جوائز في مدرسة كوبر هيلز الثانوية - بمدينة ساو د جوردون بولاية يوتا، حصل اثنا عشر طالباً على جوائز ستيرلينج سكولار أواردز على تفوقهم العلمى وقهاداتهم الجيدة. ولم يكن فى الحفل شيء غير معتاد إلا قول أحد الآباء ممن حضروا الحفل إن الطلبة الذين تم تكريمهم قد تعلموا على يد نفس المدرسة فى صفهم السادس بالمدرسة الابتدائية. لقد تتلمذ كل هؤلاء الطلبة على يدي، ولم أكن أدرك هذا إلا عندما حضر ذلك الأب لى وسألنى عن السر فى تخريجى الدائم لمثل هؤلاء الطلبة المتفوقين، فقلت له إنه ليس هناك سر فى ذلك، بل العادات السبع.

جمعت فى الفترة الأخيرة مجموعة من الخطابات التى كتبها لى التلاميذ الذين درست لهم، ورغم أن كل تلك الخطابات عزيزة علىّ، فإن أحدها يضرب وترًا مميّناً فى مشاعرى، ويبدأ هذا الخطاب بجملة: "لقد دخلت فصل الأستاذة "دوكسى" واحدة من أكثر الناس خوفاً، فأصبحت أتحدى بالمبادرة فى تعلم السيطرة على نوبات الخوف لدى".

وكانت صاحبة هذا الخطاب تلميذة اسمها "هايدى"، وكانت عندما التقيت بالصف السادس فتاة خجولة منسحبة على الرغم من ذكائها الذى كان يتوقد تحت صمتها. ومع ذلك، فقد كانت الفتاة شبه عاجزة فى الفصل بسبب خوفها من أن تشل؛ ففى كل مرة كانت تخفق فى الإجابة الصحيحة فى الفصل، كانت ترتبك وتمذب نفسها لدرجة لا تستطيع معها الانتباه لما تبقى فى يومها الدراسى. ولقد رأيت مثل هذا الموقف كثيراً أثناء سنوات عملى بالتدريس التى تجاوزت ثلاثين عاماً. وكنت أعتبر أن عصبية "هايدى"، وسرعة انفعالها نوع من المثالية، حيث كانت الفتاة تمشى فى خوف مريع من الفصل.

كان النموذج الذى يحركها هو: "لا أستطيع حل المسائل بدون مساعدة؛ لأننى ربما أرتكب خطأ. ولم تكن تتق فى نفسها، وهو أمر شائع لدى الأطفال الموهوبين. إن المثالية والخوف من الفشل قد يعيقان بشدة الأطفال الأذكياء إذا لم يتعلموا فى مرحلة مبكرة أن الفشل جزء من عملية التعلم. وحتى أساعد "هايدى" على التغلب على مخاوفها، فقد علمتها وكنت قدوة لها فى المبادرة. وحتى أساعدها على حل مشكلة الرغبة فى الكمال لديها، فقد وضعت ملصقاً على جدار الفصل يوضح العادات السبع وقدمته على أنه "قواعد الفصل"، ومع بداية اليوم الأول من كل عام دراسى أقوم بتمثيل القدوة للأطفال فى هذه العادات وأقوم بتعريف ما أفعله بحيث يبدأ الطلبة فى الفهم. إنتى أشرح الكلمات المستخدمة فى العادات السبع وأقول للأطفال إن هذه

هى القواعد التى تحكم الفصل، وأرسل أيضًا ورقة تشرح هذه العادات لكل أولياء أمور الطلبة. وفى الأسبوع الدراسى الثانى أطلب من الأطفال أن يستحضروا أمثلة من حياتهم الأسرية على كل عادة من العادات السبع. وفى الفصل أحرص دائمًا على إدراج هذه العادات فى أسلوبى فى التدريس من خلال تجسيدها فى شخصى واستخدام أمثلة عليها فى المنهج الدراسى. وعلى سبيل المثال، كنت أحدد مشكلة وأبدأ فى العمل على حلها، وأقول للأطفال: "أنا الآن مبادرة"، أو "لقد بدأت هذا الحل للمشكلة والفاية هى ذهنى". وأحرص أيضًا على أن أجعل الطلبة يمبرون لفظيًا عما يفعلونه عندما يقومون بالمبادرة، وأسألهم أسئلة مثل: "إذا كنت مبادرًا هنا، فكيف ستصرف؟". يجد الطلبة سلوكيات المبادرة فى القصص، وفى دروس التاريخ، بل وفى الرياضيات. كل مادة يمكن أن تتجسد فيها هذه العادات.

لقد كان على "هايدى" أن تتقلب على سلوكها المكتسب، والذى كان يقوم أساسًا على رد الفعل؛ لذلك كانت تشعر على مدار الأسابيع القلائل الأولى من بداية الدراسة بالكثير من الإحباط بسبب تلك التمارين التى تقوم على العادات السبع. وعندما اكتشفت "هايدى" فى الأسبوع الثانى من الدراسة أنها نسيت كتابًا فى البيت، شعرت بالذعر، وبدأت تبكى فقلت لها: "دعينا نناقش المشكلة معًا"، ثم استمعت لها وهى تتحدث عن المشكلة ثم سألتها: "أى العادات التى أمارسها الآن؟".

فقلت: "أنت تحاولين فهم ماهية المشكلة".

فسألتها: "وما العادات التى ستساعد على حل المشكلة؟". فلم تستطع الإجابة، فناقشتها فى معنى المبادرة، والاحتمالات المتاحة لها فى حالتها. وفى الأسابيع التالية، شرحت ببطء لـ "هايدى" وغيرها من التلاميذ فى الفصل سيناريوهات مشابهة عشرات المرات بهدف أن أجعلهم يمتادون على هذه الأمور. وكان هذا صعبًا جدًا فى البداية لأن الرعب كان ياديا جدًا أثناء ردها، ولكنها بدأت تدريجيًا تتحول من ملاحظة للمشاكل إلى باحثة عن حلول للمشاكل.

وحتى أساعد التلاميذ على فهم العادات السبع بصورة أكثر وضوحًا، فقد وضمت لهم نظامًا للرصيد الانفعالى والماطقى. قدمت لهم شهادات مطبوعة بالنقاط التى يحققونها كنوع من المكافأة على السلوكيات المقبولة مثل حل المشاكل، ووضع الأولويات، والمبادرة فى السلوك. وكنت أكافئ التلاميذ أيضًا عندما يضيفون إلى الرصيد الانفعالى والماطقى لبعضهم من خلال الطيبة والمراعاة. وكنت أستخدم هذه الشهادات بالنقاط كدعم مادى لاستخدام العادات السبع، حيث يستطيع التلاميذ استخدام النقاط التى أحرزوها للحصول على مزايا، أو كتمويض عن تأخيرهم فى أداء فروضهم الدراسية، أو انخفاض درجاتهم الدراسية.

وكنت أشجع الطلبة على تحليل سلوكياتهم من منظور العادات السبع، وأكد أنه من المتوقع منهم أن يلتزموا بالمبادئ فى الفصل. وهى مادة الدراسات الاجتماعية أو الرياضيات كما نجد

أمثلة حية على العادات السبع، وكنت أدرج هذه العادات في كل درس، فكان التلاميذ يتعلمون بسرعة.

وإذا قال لي تلميذ إنه لم يؤد فروضه المدرسية في المنزل لأن والدته جعلته ينام مبكراً، فكنت أسمى هذا "حجة الأم"، وأقول له إن هذا حل غير مقبول، فكان الطلبة يدركون هذا، ويبدعون بسرعة في تحديد كل المتعجبين بأمهاتهم والمبشرين ممن يحلون المشاكل.

وحتى أؤسس لدى التلاميذ فكرة الوعي بالذات، فإنتى أعقد معهم جلسات لتبادل الأدوار يمثل فيها الأطفال سيناريوهات - أي يقومون بأدوار شخصيات تاريخية، وروائية، وآباء وأبناء - ويحددون السلوكيات التي لا تتوافق مع العادات السبع. ولم يكن التلاميذ يستفرون وقتاً كبيراً حتى يدركوا أن المشكلة ليست أن والدتهم قد جعلتهم يذهبون للنوم مبكراً، بل المشكلة هي أنهم لم يبدؤوا بالأهم قبل المهم، ويؤدوا فروضهم المدرسية بدلاً من اللعب.

وكان لدى أيضاً سبورة للمشاكل يستطيع التلاميذ أن يكتبوا عليها، وكانت هذه السبورة تمنعهم الحق في أن يعتقدوا متى مؤتمراً خاصاً لحل المشاكل. وإذا تركوا واجباتهم المدرسية في المنزل، كنا نعمل على التوصل لحل يفوز فيه الطرفان، ولكنني كنت أطلب منهم دليلاً مثل مذكرة من والدهم يقول فيها إنهم أدوا فروضهم، ولكنهم نسوا أن يجمعوها في حقائبهم المدرسية. وإذا أستطاع الطلبة إحضار الدليل والتوصل لحل، فلن يترضوا لمقويات لاحقاً لأنهم كانوا مبادرين. أما إن لم يؤدوا فروضهم ولم يكن لديهم دليل على أنهم أدوها، فإنهم يحصلون على درجة الصفر. إنهم يتعلمون أن يكونوا مبادرين ويتعلمون أيضاً أن لقراراتهم عواقب سلبية أو إيجابية.

ومن خلال هذا التمرض اليومي للسلوك المبادر والعادات السبع، بدأت "هايدي" تدرك ببطء أن بمقدورها التغلب على الظروف والاستفادة من ذكائها بطرق أكثر فائدة وإرضاء.

جاءتني "هايدي" ذات يوم في الأسبوع السادس أو السابع من بداية الدراسة، ولديها حل - وليست مشكلة. عندما أصبحت لديها الجرأة للقيام بهذه المغامرة - أي أن تحضر لي ولديها الحل - عرفت أنها قد حققت إنجازاً هائلاً. وقد عاينت الكثير من مثل هذه اللحظات منذ تلك المرة سواء مع "هايدي" أو مع غيرها من مئات الأطفال الآخرين. وكنت سعيدة بالعمل مع "هايدي" مرة أخرى في الصف السادس، وهي لا تزال تستخدم العادات السبع!

وعادة ما كان الطلبة ينظرون إلى سلوكياتهم في منتصف العام الدراسي ويقولون: "إنتى لم أبدأ بالأهم قبل المهم عندما لعبت بدلاً من أداء فروضى المدرسية". لقد وصلوا لمستوى من الوعي يمكنهم من التعرف على سلوكياتهم التي أدت إلى المشكلة، وكان هذا التطور في نظري خطوة مذهلة، بل إن بعض الآباء قد قالوا لي إن أبناءهم يعودون للبيت ويلومون أشقائهم وشقيقاتهم لعدم تعاونهم بما يكفي من إبداءة أو لعدم فهمهم بعضهم بعضاً لقد تشربوا العادات السبع. وتقدم الخطابات التي قدمها تلاميذي أعظم شهادة على كفاءة تجسيد العادات وتدريسها. واليك بعض النماذج من تلك الخطابات التي تلقيتها من تلاميذي في الصف الرابع.

"حاولت أن أسعى إلى فهم الآخرين قبل أن أحاول أن أخطهم يفهموننى عندما كنا نلعب لعبة بطاقات الفهم وكانت زميلتى بطيئة. وقد سألناها عن سبب بطئها فى لعب البطاقات، قالت إنها بطيئة فى القراءة. وعندئذ فهمت".

"لقد بدأت والفاية فى ذهنى عندما رتبت غرفتى وأديت فروضى المدرسية قبل أن ألعب".

"لقد كنت مبادراً فى أداء فروضى المدرسية، ولم أكن أؤدى فروضى المدرسية أبداً. وقد أصبحت أحرز درجات مرتفعة حالياً".

"فكرت بكسب/ مكسب. عندما ألعب، فأنتى أعتقد دائماً أنتى سألعب بصورة جيدة ولا ألتصاق إذا خسرت المباراة".

"أنهم الناس قبل أن تخطهم يفهموك. لقد بدأت أترك ما يريد الآخرون فطه، وأيس بالضرورة أن يكون نفس ما أريد فطه".

"عندما أبداً بالأم قبل المهم.. أذهب إلى للتجور، وأشتري معظم الأشياء المهمة أولاً وأترك شراء الحلوى للنهاية".

"كان للدرس خلف فى أول الفصل، ولم أكن أستطيع أن أرى السبورة؛ لذلك تحركت أنا بدلاً من أن أطلب من المدرس أن يتحرك. وهذا مثال على اللباية. ذات مرة كنا فى رحلة، فالتقطت الحرية التى تُدفع باليد، فتعاوننا إيداعاً للتخفيف للكن".

"كانت شغفتى تريد شيئاً لى وكنت أريد شيئاً لىها؛ لذلك حدث اتفاقاً معها وكسب كلانا".

"التفكير بأسلوب مكسب/ مكسب: كنت ألعب كرة السلة مع صديقى، فواصلنا تمرير الكرة لبعضنا وقرنا بالمباراة".

حصلت على قدر أكبر من الرضا المهنى عندما بدأت استخدام العادات السبع فى الفصل الدراسى. ورغم أننى لم أحقق نجاحاً دائماً مع كل تلميذ، فقد كنت أهدف فى كل عام إلى أن أجعل الصفار يصبحوا مستقلين، بحيث لا يحتاجون لمدرس ويكونون مؤهلين للحياة. وقد حول هذا الأسلوب تلاميذ مثل "هايدى" - ممن كان الخوف من الفشل يعيقهم - إلى حلالى مشاكل وأناس أكفاء يتحملون المخاطر لأنهم أصبحوا يفهمون أن الفشل ليس قدراً لا فكاك منه. وقد

منع هذا الأسلوب التلاميذ القوة اللازمة للسيطرة على أنفسهم، وإذا علمناهم أن يتحكموا في أنفسهم وتوقعنا منهم أن يتحكموا فيها، فسوف يكونون كذلك.

لقد أدى إدراج المواد السبع في الفصل الدراسي إلى شعور بالبهجة في العمل مع التلاميذ على مدار العام، حيث لم أعد مُجهدة بسبب محاولتي السيطرة على ثلاثين طفلاً، بل أصبحوا هم يسيطرون على أنفسهم ويتعاونون مع بعضهم ومعى تعاوناً إبداعياً. معاً نحقق الكثير! لا، أصبح عملي أكثر بهجة بسبب التكاتف.

لم أحاول أن أبدو في صورة الحكيم الذي يعرف كل شيء، بل المرشد الذي يوجه ... غير مباشرة، وهذا قد منح الجميع طاقة كبيرة، وبذلك لم أعد مضطرة لأن أعرف كل الإجابات والحلول للمشاكل؛ لأن عملي أصبح مساعدة التلاميذ على اكتشاف الحلول بأنفسهم مما منحهم جميعاً درجة كبيرة من الشعور بالرضا. لقد أصبح هؤلاء التلاميذ مواطنين حلالين للمشاكل.



حدد "إي. إف. شوماخر" في كتابه الرائع *A Guide for the Perplexed* أربعة مستويات من الوجود وخصائصها المتفردة، وهي: المستوى الأول - الصغرة - وهو مستوى ممدنى، والمستوى الثانى - النبات - وهو المستوى الممدنى مضافاً إليه الحياة، والمستوى الثالث - الحيوان - وهو المستوى الممدنى مضافاً إليه الحياة مضافاً إليها الوعي، والمستوى الرابع الإنسان - وهو المستوى الممدنى مضافاً إليه الحياة مضافاً إليها الوعي مضافاً إليه الذات. والوعي بالذات هو قدرة الإنسان على التفكير في تفكيره. والوعي بالذات هو الموهبة الإنسانية المتفردة الأقل تطوراً من الخصائص الأربع (وهي الوعي بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة)، ومع ذلك فكلما زاد تطور الوعي بالذات، اتسعت المسافة بين المثير والاستجابة، حيث يتحرر الناس من سيطرة خصائصهم الوراثية وأبائهم وعلاقاتهم وظروفهم الرامنة عليهم، وتصبح حياتهم نتيجة لما يقدمونه من استجابات واعية مقصودة تجاه هذه الأشياء. كلما زاد تدريب الناس لأنفسهم على الوعي بالذات، زادت قوة وعيهم بذواتهم. الكلمات رموز للمعنى، وأدوات للأفكار، فلا يستطيع الناس التحرر من مفردات اللغة أثناء تفكيرهم. فكر في شيء وسترى أن تفكيرك يحدد لفتك. عندما قامت المدرسة المبكرة في القصة السابقة بتدريب تلاميذها على المبادرة، بالإضافة للرصيد الانفعالي المألف، وغير ذلك من السلوكيات الإيجابية، زاد وعيهم ومخزونهم السلوكي. وأيضاً، فعندما ينتقل الناس من التمتع بالكفاءة بصورة لاواعية إلى الكفاءة الواعية المقصودة، فإنهم يستطيعون تعليم المبادئ لغيرهم من خلال المدركات الحسية والقُدوة. وهذه الكفاءة الواعية تؤدي إلى زيادة الاستقلالية بدلاً من الاعتماد المستمر على المدرسة. وتؤدي أيضاً إلى تمهيق فهم سبب نجاح المبادئ، وسبب عدم اتباع ممارسة معينة لاعتمادها على مبدأ لا يحقق نجاحاً. ونظراً لكل ذلك، فلا عجب في أن يحصل الكثيرون من تلاميذ الأستاذة "شارلى دوكسى - ستوكديل" على جوائز على أدائهم الرائع!

مواجهة المأساة

لاحظ كيف مارس مدير المدرسة في القصة التالية وبعه بذاته في نفس اللحظة التي سمع فيها الحادث المأساوي المروع. ونظرًا لشموره بتحمل المسؤولية، فقد مكنته مهاراته القيادية المتميزة من السير مع الواقع والتعامل مع كل الاحتياجات الطارئة باهتمام وتتهم كبيرين.

أنا مدير مدرسة، وذات ظهيرة - وقبل موعد انصراف الطلبة - انطلقت طفلة في السادسة من عمرها من ملعب المدرسة إلى الشارع مباشرة، فصدمتها سيارة وماتت على الفور. لم يكن هناك أي توجيهات، أو إرشادات مكتوبة لي بكيفية التعامل مع مثل هذا الموقف. كان أول ما خطر ببالي وأنا ذاهب إلى موقع الحادثة هو: كن مبادرًا "العادة الأولى".

عندما وصلت إلى مكان الحادثة، وجدت صحفيًا شابًا هناك يلتقط الصور للحادثة ويسأل التلاميذ أسئلة أثارت انفعالات الجميع. لم أرغب في ذلك، فطلبت منه الانصراف. أعرف أن البعض سيقول إنه من حق الجميع أن يروا هذه الصور في جرائد المساء، ولكننا كنا قد فقدنا طفلًا، ولم أكن أريد أن تتحول تلك المأساة إلى مادة خصبة للصحافة القائمة على الفضائح والإثارة. لقد فقدت مدرستنا وحضانتنا صديقًا، وكنا بحاجة إلى ما يكفى من وقت حتى يفهم المجتمع هذه المأساة. وبعد ذلك، أبدت ملحوظاتي وأقوال الشهود لجريدة محلية كانت أكثر حساسية للطبيعة الانفعالية للموقف.

وأثناء تلك الظهيرة المأساوية شمرت بقيمة مبدأ فهم الآخرين قبل محاولة أن أجعلهم يفهموني، وإذا كنت أريد أن أكون مصدرًا لمساعدة والدي الطفل الفقيد، أو للمدرسة، أو للتلاميذ الآخرين وذويهم، فنبغى أن أعرف ما احتياجاتهم. لقد كنت في حالة بالغة الحساسية من الاستماع والتخاطب.

في تلك الظهيرة، اضطررت لمشاهدة جثة الطفل على الطريق (وظلت أرى كوابيس على مدار عدة أسابيع تالية). وبعد ذلك كان علي أن أذهب مع دورية الشرطة على الطريق السريع لأبلغ والدي الطفل. كنت أدرك أننا ينبغي أن نتحدث عما حدث في جماعة متعاطفة. ومع صمودية هذا، فقد التقيت العاملين في المدرسة شخصيًا للحديث عن المأساة؛ فتوصلنا بسرعة إلى صيغة رسالة نرسلها إلى أولياء أمور تلاميذنا البالغ عددهم ٥٥٠ تلميذًا قلنا لهم فيها إنه قد حدثت حادثة مروعة، و: "لذلك، رجاء تهموا ما يحدث إذا عاد ابنكم للبيت منزعجًا مكتئبًا". وفي وقت لاحق من تلك الظهيرة، استدعيت المشرفين الذين كانوا يعملون وقت الحادثة وشاهدوها إلى مكنتي، حيث أخذنا أقوالهم. وكانوا واقفين فعلاً تحت ضغط هائل، وكان التعامل السريع مع المشكلة يعني أنهم لن يضطروا لإعادة حكي ما حدث في اليوم التالي.

وهي تلك الليلة كونا فريقًا من ثمانية عشر مستشارًا لتقديم استشارة جماعية للتلاميذ والمدرسين. وفي صبيحة اليوم التالي، ذهب كل هؤلاء المختصين إلى مكتبة المدرسة، حيث

عقدنا جلسة رسمية، ورتبنا لثلاث جلسات مع الموظفين بالمدرسة لاستخلاص المعلومات. لقد كنا مبادرين في تخصيص مستشار لكل فصل دراسي للتعامل مع الحزن والألم الناتجين عن الحادث الأليم.

قال لي أحد أعضاء مجلس إدارة المدرسة إنه من الممكن مقاضاة المنطقة التعليمية ومقاضاتى شخصياً، فقلت له إننى مستعد لتحمل هذه المسؤولية حال حدوث ذلك. ولكن أولياء أمر التلميذ لم يقاضونا. وقد أخبرنى ذلك العضو بعد ذلك بأنه مندهش للغاية للطريقة التى تعاملت بها مع الحادثة؛ فذهب بعد أن شرحت له ليشتري كتاب العادات السبع ليرى كيف تعلمت أن أتصرف فى مثل هذا الموقف، حيث إننى لم أتعامل مع المأساة بأسلوب رد الفعل بل واجهتها مواجهة مباشرة. لقد فعلت كل ما فعلته فى هذين اليومين؛ لأننى كنت أريد أن أكتسب سيطرة على ما كان وفاة مأساوية، وما كان من الممكن أن يصبح مأساة محطمة للمجتمع. وأعتقد أن تصرفنا بسرعة وهدوء فى مواجهة الحادثة قد هذا الكثير من المخاوف، وطمأن الناس بدرجة أسرع مما كان سيحدث لو كنا قد تصرفنا بطريقة أخرى.



هناك وقت لإشراك الآخرين. وأوقات أخرى لا يمكن فيها إلا تولى السيطرة. وقد سيطر هذا المدير على نفسه أولاً سيطرة كاملة، ثم سيطر على الموقف. عندما يتصرف المرء بسرعة وحكمة وتعاملت فى موقف متأزم، فإن الناس يرتبطون به؛ لأنهم فى هذه الحالة يحتاجون لوجهة وقيادة وراحة ومساعدة، وذلك لأن الظروف المأساوية وعميق حزنهم يؤثران عليهم تأثيراً هائلاً. من الممكن أن تدرك من خلال تقييمك للموقف أن عليك أن تكف عن الاستماع وتبدأ التصرف، وأحياناً



ما يكون معنى المبادرة أن تختار ألا تقوم بأى سلوك أو تصرف؛ وأحياناً ما يكون معناها أن تُخضع مشاعرك لتقييمك وتعمل ما هو صواب. وفى كل الحالات - سواء فعلت شيئاً أم لا - فإن كل استجابة تتطلب مبادرة وقوة شخصية.

التخلص من كل تلك "السخافات"

تعتبر القصة التالية عن موقف صعب ومعقد، بل ومأساوى بين العائلة والمدرسة. لاحظ الفارق بين فشل أسلوب الإصلاح من الخارج للداخل ونجاح أسلوب من الداخل للخارج.

حدث لعائلتي شيء مذهل عندما دخلت ابنتي "كيلسى" الصف الرابع الابتدائي، حيث أصبحت طفلة مختلفة تمامًا بعد بضعة أشهر، فأصبحت حواراتي معها تسير على النحو التالي:

أسألها: "كيف كان يومك؟"، فترد بكلمة واحدة: "جهد"، فأستطرد: "حسنٌ، وماذا فعلت؟"، أو "ماذا تعلمت؟"، فتقول: "لا شيء". وإذا قررت أن تتحدث عن المدرسة، فدائمًا ما يكون حديثها سلبيًا، فتقول: "لقد تدر على فلان وفلان اليوم".

وعندما كنا نطلب منها أن نرى عملها المدرسي، لم تكن تريد أن تحكى عن القصص التي كتبتها. وكانت كل أوراق فروضها المدرسية تحضرها للبيت مكدسة في حقيبتها المدرسية أو تظل مكدسة في درج مكتبها بالفصل.

تطورت الأمور على هذا النحو، فذهبت أنا وزوجتي "تهرى" إلى المدرسة، حيث أصبحت ابنتنا تستيقظ من نومها "مريضة" صباح كل يوم. وكانت بعد أن تعود من المدرسة - إذا استسلمنا جعلها تذهب - تجلس أمام التلفيزيون، أو تدخل غرفتها وتوصد الباب على نفسها رغم أنها كانت قبل ذلك فتاة مرحة. لذلك فقد أزعجنا هذا التغير في سلوكها.

وفي النهاية توصلنا إلى أن ما يحدث قد يكون له علاقة بشيء يحدث في المدرسة، فطلبنا من مدرسيها أن يهتموها في القراءة والحساب، وكم كانت دهشتنا عندما وجدنا "كيلسى" أقل في اختبارها بمستويين. لم نستطع تصديق هذا، حيث كانت قد نجحت في المدرسة وصولاً للصف الرابع. ألم تكن إدارة المدرسة تدرك أنها في مستوى أقل من مستوى الصف الذي وصلت إليه؟ كنا غاضبين جداً حتى أن أول اجتماعين لنا في المدرسة كانا تقيسًا عن إحباطنا وغضبنا. كنت أعرف أن هذا لن يدعم قضيتنا بأية حال؛ لأنه عندما يقول ولي أمر لمدرس في الصف الثالث ومدير المدرسة إنهما غير أكفاء وغير مهتمين بالتلاميذ، فإنه لا يبنى أساسًا قويًا يمكن العمل من خلاله. ومن المثير للسخرية أننا أثناء بذل كل تلك الطاقة لتصحيح الأمور، زادت الأمور سوءًا مع ابنتنا، حيث قالت لنا: "أنا غبية. لا ينبغي أن أكون في الصف الرابع".

أثر هذا على كل شيء في حياتي بما في ذلك علاقتي بزوجتي. وعندما كنت أعود من العمل كنت أخرج معها لنتمشى لمسافات طويلة ونتحدث عما يحدث وعما ينبغي فعله بعيدًا عن ابنتنا. كنا نتمشى أحيانًا لمسافة ثلاثة أو أربعة أميال، وكان حوارنا ينتهي إلى شجار بشأن ما ينبغي فعله، فنعود للبيت صامتين. كتبنا خطابات، وأجرينا اتصالات هاتفية، وناقشنا آباء آخرين، ولم يحقق هذا شيئًا. لم نستطع بمفردنا أن نوجد خبرة تعليمية إيجابية لابنتنا.

وذات يوم، اقترحت على زوجتي أن نحاول تجربة مبدأ التفكير بأسلوب مكسب/ مكسب (المادة الرابعة)، فسلأنا أنفسنا: "ما الخطوات التي يمكننا اتخاذها لترك أثر إيجابي على هذا الموقف؟". ثم عاودنا النظر على الموقف وحاولنا رؤيته من منظور جديد، وفهم كل الأطراف والأشياء المشاركة فيه (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). أدركنا أن المدرسين واقمون تحت ضغوط هائلة لحل أعداد هائلة من المشاكل، وكنا نريد التأكد من أننا لا نتهمهم جزأفاً بالتقصير، فراجعنا أنفسنا، فربما كنا نحن سبب المشكلة. ربما لم تكن نمنح ابنتنا ما يكفي من الدعم في البيت، وربما كانت المشكلة في "كيلسي" نفسها.

اقترحت أن نكتب اتفاقية يفوز كل أطرافها: أنا، وزوجتي، و"كيلسي"، والمدرسة. وكانت زوجتي تريد أن تتخلص من كل تلك "السخافات" كما كانت تطلق عليه، حيث قالت: "دعنا نصلح هذه المشكلة فحسب يا "دان". وهكذا حكيت لها عن بعض الخبرات الناجحة والفلسفة القائمة على الاتفاقيات التي يفوز كل أطرافها، وأريتها استمارة فوز جميع الأطراف بنقاطها الخمس الأساسية، والأماكن التي يمكن الكتابة فيها عليها. قالت لي إنها ستجربها.

اتفقت مع زوجتي على النتائج المرغوبة - وهي تحقيق خبرة تعليمية أفضل لابنتنا - ومع ذلك فقد اختلفت طريقة كل منا لتحقيق ذلك الهدف، فشمريت ببداية ظهور توتر جديد بيننا؛ لذلك تراجعت وقلت لزوجتي: "سأكتب أفكارى، وتكتبين أفكارك ثم نعود بعد فترة لمناقشة كل الأفكار. اتفقنا؟".

وعلى مدار الأيام القليلة التالية، كتبت زوجتي عدة مسودات وأعادت صياغتها وفعلت أنا نفس الشيء، ثم جلسنا معنا لتتوصل لاتفاقية يفوز كل أطرافها. حاولنا فهم الموقف من وجهة نظر المدرسة فراجعنا رسالة المدرسة وجملة رسالتها، وناقشنا التوجيهات والموارد المتاحة، وجددنا كيفية تحملنا نحن والمدرسة للمسؤولية، وتهيأت تحمل تلك المسؤولية سواء كانت جيدة أم سيئة.

لقد كنا نريد حقاً أن نجعل مسمانا لتعسين تعليم ابنتنا جهد فريق كامل؛ لذلك رتبنا للقاء آخر مع مدير المدرسة ومدرسيها (وأنا على يقين من أنهم كانوا في حالة ذعر عارمة جداً عندما رأونا نجتاز بوابة المدرسة). ومع ذلك فقد كنا أبوين مختلفين تماماً، حيث كنا نريد في هذه المرة أن نجد حلاً يفيد كل الأطراف المشاركة فيه. وكنا نسيطر على انفعالاتنا لذلك استطعنا التركيز على الحقائق.

وعندما حضرنا الاجتماع بذلك التوجه الذهني الجديد، كان المسؤولون في المدرسة على استعداد لإعادة تقييم أنفسهم، حيث أدركوا أنهم لم يكونوا يتصرفون وفقاً لجملة رسالتهم في بعض الأمور، واكتشفوا بعض التقصير لديهم وأنهم بحاجة لتغيير عدد من سياساتهم. واعترفوا بأنهم أحياناً ما يفقدون رؤيتهم أثناء محاولتهم الوفاء بمتطلبات التمويل الذي يتلقونه من الولاية ومن الحكومة الاتحادية.



ومن هذه التغيرات السماح للتلاميذ بأن يعيدوا الاختيارات، بحيث يستطيعون النمو وزيادة معارفهم في الموضوعات التي يتسمون بالضعف فيها. وتم تشجيع المدرسين على أن يميزوا المستوى المتقدم للتلاميذ برقم أو نسبة مئوية وليس بترتيب الطلبة بالحروف في عملهم الدراسي اليومي. وقد غيروا منهجهم التعليمي.

ومن جانبنا، فقد عرضنا على المدرسة أن نعطي ابنتنا دروسًا خصوصية، واتفقنا مع إدارة المدرسة على أن نوقع على القروض المدرسية لابنتنا لنوضح أننا قمنا بمراجعتها ومعاينتها. وقد راقبنا إن كانت بحاجة لإعادة اختبار معين لتحسن. وقد التزمت "كيلسي" بأداء واجباتها بأقصى ما تستطيع من جهد حتى تستطيع تمويض ما فاتها.

لم نحصل على كل ما كنا نتمناه، حيث ظلت المدرسة متمسكة بسياساتها المتمثلة في عدم نقل تلميذ من صفه إذا لم يتوافق مع مدرسه إلا إذا كان هذا هو الملاذ الأخير. لقد كانت إدارة المدرسة تريد أن يتوافر لها الوقت والفرصة لتطوير العلاقات بين التلميذ والمدرس، ورغم كل ذلك فقد كانت النتائج رائمة بصورة عامة. كانت "كيلسي" عازمة بقوة، وظلت تستذكر طوال الصيف حتى استطاعت تجاوز مستوى صفها التعليمي في القراءة والحساب، واستعادت حبها للتعلم، وأصبحت المدرسة بالنسبة لها مرة أخرى مكانًا ممتعًا للتعلم وليست ساحة من ساحات الحرب.

لو كان هذان الزوجان قد واصلوا أسلوب الإصلاح من الخارج للداخل الذي استخدماه مع ابنتهما في البداية، ومع المدرسة، وفي علاقتهما بيهما، لكان كل شيء في حياتهما قد واصل التدهور. وإلى أن يدرك الإنسان مدى تعقيد مثل تلك الآليات العائلية، فربما استنتج - وببساطة - أن زيادة الضغط أو الاكتفاء بشئ توجّه إيجابى هو الحل للمشكلة في حين أن ما يحتاج إليه فعلاً هو أن يدخل قلب ذلك التعقيد، وعندما سيدرك فعلاً مدى بساطة الحل. إن اتباع أسلوب الإصلاح من الداخل للخارج - أى التفكير بمنطق مكسب/ مكسب، وفهم الآخرين قبل أن نجعلهم يفهمونا - سيؤدي في النهاية إلى تطور التعاون الإبداعي.



تلاميذ أم عملاء؟

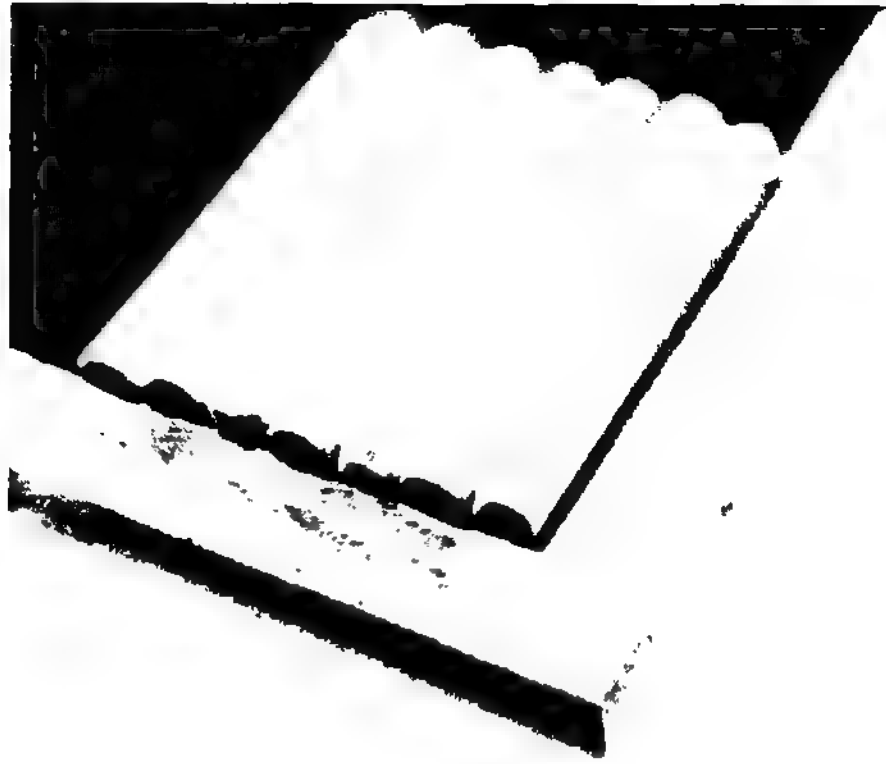
لاحظ كيف أن التركيز على التلميذ كأنه عميل قد ألهم وجه المدير والمدرسة في القصة التالية إلى أن يقوموا بخطوات تدريجية لتغيير التجربة التعليمية بالكامل تغييراً شاملاً.

كنت مديراً لمدرسة بديلة؛ لذلك كنت أبحث دائماً عن المنهج الذي يمكننا استخدامه لمساعدتنا على العمل معاً بصورة أفضل. وعندما كنت أنظر إلى فلسفات الشركات، كنت أراها مفيدة في بعض الأمور الجزئية، ولكنني لم أكن أراها كاملة. يمنعنا بعض هذه الفلسفات لغة جديدة لنستخدمها، ولكنها لا تحسن من قدرتنا على العمل معاً. وعندما تمررت على العادات السبع، أدركت أنها أكثر من خارطة كاملة، حيث يمكننا أن ننقل من الانتصارات الشخصية إلى الانتصارات العامة. نستطيع تعلم تحمل مسئولية أفعالنا، والانتقال باتجاه تحمل مسئوليتنا عن سلوكيات تلاميذنا (المادة الأولى: كن مبادراً). يمكننا أن نضع جملة رسالة معاً كمدرسة، بحيث نستطيع السيطرة على سلوكياتنا تجاه بعضنا بعضاً. (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذنك). وكنت أعتقد فعلاً أن هذه العادات ستساعدنا على صياغة هدف مشترك وتحقيقه معاً.

في الماضي كانت سلوكياتنا كمدرسة قائمة على رد الفعل في أفضل التقديرات، حيث كنا نقضي الكثير جداً من الوقت أثناء اجتماعاتنا في البحث خارجاً، وتوجيه اللوم لبعضنا والتأكيد على أخطاء الإدارة التعليمية وأولياء الأمور. كنا نلوم أولياء الأمور على عدم إعدادهم أبنائهم للتعلم، ونشكو من عدم تقديرهم للتعليم، ومن عدم استعداد المجتمع لمساعدتنا في عملنا الشاق. كنا ننتقد مدى التساهل والتهاون الذي أصبح عليه المجتمع، ومدى الوقاحة وعدم التحضر لدى الأطفال لدرجة أنهم لا يملكون القراءة أصلاً. واعتقد أننا لم نكن نخرج من تلك الاجتماعات بأي شيء بنّاء.

وعندما بدأنا في العمل بهذه المبادئ، أدركنا أن هناك أشياء نستطيع فعلها، بالإضافة إلى تحدثنا عما كان خارج دائرة اهتمامنا، حيث كنا نستطيع زيادة تركيزنا على الأشياء التي تستطيع التعامل معها (المادة الأولى: كن مبادراً). يمكننا التعامل مع الأطفال الموجودين بالفعل من خلال الاستماع لهم والتجاوب مع ما يحتاجون إليه بدلاً من الشكوى من الأطفال الفائبين (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). يمكننا أن نكون أكثر وضوحاً بشأن ما نريد من الأطفال أن يتعلموه (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذنك). يمكننا أن نتفق كمدرسة على أساليب انضباطية في الفصل. يمكننا أن نكون أكثر تفاؤلاً وأملًا، ونعترف بأننا ربما لا نرى الصورة كاملة بداخل جدران المدرسة. وبدلاً من الاعتقاد بأننا خبراء، يمكننا أن نكون متواضعين بما يكفي لتسأل أولياء الأمور عما يحتاجون منا أن نفعله.

وحتى نعمل على تسهيل الأسلوب الجديد، فقد وضعنا جملة رسالة دون أن نتعجل في



وضعها؛ لأننا كنا نريد لهذه الجملة أن تعكس احتياجات التلاميذ وأمالهم وكذلك احتياجات وآمال المدرسين وأولياء الأمور والمجتمع ككل. لقد عملنا على صياغة هذه الجملة في ظهيرة يوم الجمعة على مدار عام كامل، ودعونا أولياء الأمور، والطلبة، ورجال الأعمال إلى اجتماعاتنا لصياغتها، وكنا نسألهم: "ما الذى ينبغى علينا مواصلة فعله هنا؟"، و"ما الذى ينبغى علينا البدء فى فعله؟"، و"ما الذى ينبغى علينا التوقف عن فعله؟".

وكانت الآراء التى حصلنا عليها محددة وملهمة وقد ساعدتنا على تحسين أسلوبنا كمدرسين. حيث قال لنا أولياء الأمور إنهم يحبون أن يتحمل أبناؤهم المسئولية، وأن يحددوا أهدافهم بوضوح وألا نضايقهم بالأمور البسيطة. لقد كانوا يريدوننا أن نكون أكثر حرصًا ومراعاة، بحيث لا تؤثر حياتنا الشخصية على عملنا مع أبنائهم، وأن يوجد تواصل أكبر بيننا وبينهم، وبخاصة مع أولياء أمور الطلبة الذين يمانون من مشاكل وصعاب. لذلك أخرجنا نظام الاتصال الداخلى من المدرسة واستبدلنا به نظام هاتف الشركات، حيث أصبح لكل مدرس هاتف على مكتبه حتى يستطيع الاتصال بأى ولى أمر إذا دعت الحاجة.

وحتى نعمل على تحسين العمل الجماعى للوفاء باحتياجات التلاميذ، فقد اتفقنا على أن يُجرى كل مدرس فترات الإعداد أثناء نفس الوقت من اليوم، بحيث يستطيعون الاجتماع معًا إذا كانوا بحاجة لذلك. كان هذا انتهاكًا لاتفاقية الاتحاد، ومع ذلك فقد كان المدرسون يريدون هذا؛ لذلك فعلنا. الآن يستطيع مدرس تاريخ ومدرس علوم أن يتصلا بولى أمر تلميذ، وأن يجتمعا

معه أثناء نفس الفترة الخالية. ساعدتنا تغييرات بسيطة مثل هذه على أن نشعر بأننا نعمل معًا لتحقيق الهدف المتمثل في الإعداد الأفضل للتلميذ والمواطن.

لاحظنا أن بعض التلاميذ يُحبسون في بيوتهم أثناء ساعات الدراسة، فسألنا أولياء الأمور عن سبب ذلك، فقالوا إنهم يستجرون أبناءهم من حين لآخر لرعاية أشقائهم الصغار، بينما يكونون هم في العمل. كيف يمكن أن نلوم آباء على عمله ليوفر قوت أبنائهم؟ بدلاً من أن نتقذ هؤلاء الآباء، فقد سألناهم عما يمكننا أن نفعل حتى نجعل هذا الوضع مكسباً لجميع الأطراف. إذا استخدمنا لغة الأعمال، فيمكننا القول إننا بذلك كنا منفتحين على أفكار جديدة يمكننا من تغيير نظام تقديمنا لمنتجاتنا في السوق.

لقد طورنا مستويات جديدة رائعة لخدمة العملاء.. ولأننا كنا نفهم موقف الآباء؛ فقد حاولنا إيجاد أساليب جديدة لتقديم التعليم لهذه العائلات، حيث أرسلنا المدرسين لمتازل الطلبة، ومكنا التلاميذ من تعلم دروس الحاسوب عبر خطوط الهاتف، وطورنا منهجاً تعليمياً منزلياً كاملاً للفترات التي يضطر التلاميذ لقضاائها في رعاية أشقائهم في العمل عندما يكون آباؤهم في العمل. وعند عودة التلاميذ للمدرسة، كانوا يحضرون معهم الدروس كاملة التي يقبلها مدرس الفصل. وقد أصبح بمقدور التلاميذ اختيار الموضوع الذي توقفوا عنده.

بدأننا نفهم قلق التلاميذ بشأن التعليم؛ لذلك أجرينا تعديلات مفيدة لهم تمكنهم من التعلم وفقاً لمستواهم، حيث لم يكن بمقدور كل التلاميذ أن يدرسوا الحرب الأهلية الأمريكية في نفس مدة الأسابيع العشرة المقررة لتعلمها. وبدلاً من أن نمطى هؤلاء التلاميذ درجة ضعيفة لعدم تعلمهم الحرب الأهلية في فترة الأسابيع العشرة، فقد اعتبرنا أن تعلمهم للحرب الأهلية لم يكتمل بعد حتى يستوعبوها جيداً. وكان مكسب التلاميذ من هذا الأسلوب هو شعورهم بالرضا عن أنفسهم لتمكنهم من إظهار تعلمهم المادة التعليمية بنجاح. وقد سمحنا للتلاميذ بأن يجتازوا اعتماد المدرسة الثانوية من خلال ما يمكن أن يطلق عليه البعض اسم "التقييم الحقيقي"، حيث قال التلاميذ إنهم يحتاجون لطرق يمبرون لنا من خلالها عن تعلمهم للمادة التعليمية بعيداً عن الجلوس لمدة ساعة في مقعد للقيام باختبار كتابي. كانوا يريدون طرقاً واقعية يمبرون من خلالها عن كفاءتهم. ولأننا كنا نختبر تلاميذنا بطرق مختلفة؛ فقد سمحنا لأنفسنا بالقول: "إن المعايير القومية للاختبارات لا تتطلب من التلاميذ أن يمبروا عن كفاءتهم بالطريقة التي تمكنهم بها معايرنا من التعبير عن كفاءتهم. إنه من المعقول ألا ترتفع درجات نتائج الاختبارات ارتفاعاً كبيراً". ومع ذلك، فلم تكن درجات نتائج اختباراتنا تنخفض.

وهي المدرسة، قررنا أننا نحتاج لتقليل السياسات والإجراءات المتبعة للحفاظ على السيطرة على التلاميذ، فأصبحت كل الاجتماعات تطوعية. وإذا لم يحضر أحد المدرسين اجتماعاً، فقد حاولنا أن نطور ثقافة لا يقول فيها الناس: "أين فلان وفلان؟"، حيث كنا نريد توصيل الشعور بأنه إذا غاب البعض عن الاجتماع، فلا بد أن لهذا سبباً وجيهاً؛ لأن الجميع مهنيون. ولم يكن الجميع يريدون أن يشاركوا، ومع ذلك فلم نعد نركز على القلائل الذين لا يشاركون وركزنا على

الأغلبية الذين كانوا يحضرون عن طيب خاطر. فالآخرون إما أنهم تطوروا وتحسنوا، أو ظلوا كما هم، ومع ذلك فلم تسأ الأمور. وقد تحسنت الثقافة العامة في المدرسة نتيجة للطاقة والإثارة الناتجتين عن العمل معاً، ولجملة الرسالة التي جمعت الكل حولها.

وقد عملنا على توصيل رؤيتنا الأكبر من خلال فتح مبنى المدرسة لكل المدرسين، حيث أعطينا الجميع مفتاحاً يستطيع فتح كل الأبواب مما زاد من مستوى الثقة. وتركنا ماكينة التصوير مفتوحة للجميع حتى يصور الجميع أي عدد يحتاج إليه من النسخ في أي وقت. ولم يكن من الغريب أن نرى الطلبة في غرفة ماكينة التصوير يساعدون مدرسيهم. ساد احترام كبير بين أعضاء المدرسة، وكان هذا تغيراً لا أظن أنني كنت سأسمع عنه قبل ذلك بعامين. قالت إدارة في المدرسة للإدارة الأخرى: "حسنٌ، لقد كنتم تريدون كتباً دراسية جديدة أطول مما لدينا. لماذا لا تحصلون عليها بميزانية هذا العام، ونحن سوف نستخدم ميزانية العام القادم لنحصل على كتبنا". وبدلاً من الصراع على الموارد النادرة، بدأنا في تنمية ثقافة الرسالة المشتركة. وكنا نعتقد فعلاً أننا نعمل جميعاً لتحقيق هدف واحد.

وكانت نتيجة استخدامنا للمبادئ السبع ومحاولة تنفيذ المبادئ الكامنة فيها أن زادت نسبة النجاح، ومعدل الحضور، وعدد الأسر التي تريد أن تلحق أبناءها بمدرستنا. أعتقد أننا بدأنا نفكر بمقايمة أصحاب الشركات: التلاميذ زبائن، ونحن نقدم لهم خدمة؛ فما أفضل طريقة لفعل ذلك؟ لقد كان من الممتع أن نشارك في إحداث هذا التحول الشامل.



لا يوجد فعلياً إلا نوران اثنان في أية مؤسسة، وهما العميل والمورد. ومن المثير أننا جميعاً عملاء وموردون في نفس الوقت، فأنت كقارئ لهذا الكتاب عميل لي وأنا مورد تقصص وأفكار حول المبادئ التي يتضمنها الكتاب. إنك مورد للمعلم الذين تخدمهم. أصحاب المؤسسات موردون. والمعاملون بالمصارف موردون، والموظفون موردون، والموردون موردون. كل الناس موردون، وكلهم عملاء أيضاً. وجوهر حياة كل المؤسسات هو جودة العلاقة بين العملاء والموردين. وكل شيء آخر غير مهم، أو نتيجة لهذه العلاقة.

إن أساس القيادة هو بناء ثقافة تقوم على رؤية مشتركة ونسق قيمي قائم على المبادئ. وعندما تنفرد هذه الرؤية والقيم في عقول وقلوب الناس وفي معايير الثقافة، فإن مشكلة الإدارة تتحل بصورة أساسية، حيث يدير الناس أنفسهم بأنفسهم؛ لأن بداخلهم معايير اتخاذ القرار وأساس هذه المعايير هو القيادة.

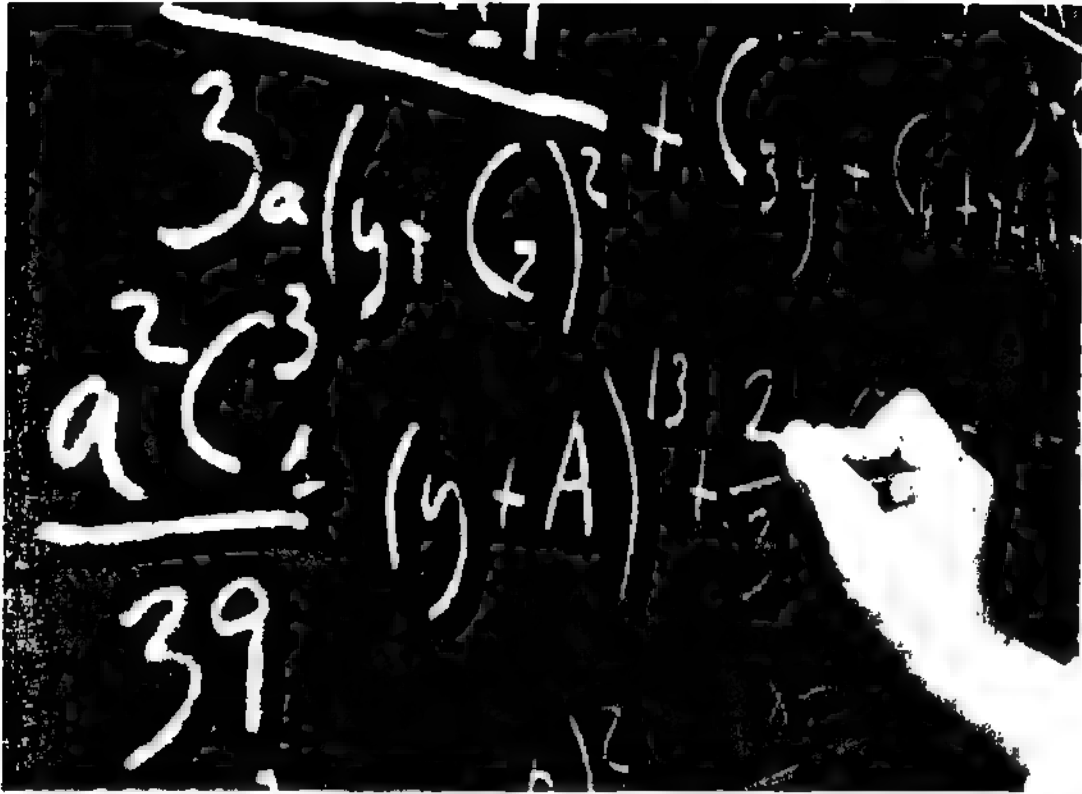
حاول أن تطرد المدرس الثابت فحسب

إن تقييم أحد الأشخاص مهمة صعبة وعادة ما تتسبب في مشاكل أكثر مما تحل من مشاكل؛ ولذلك السبب يعتمد الكثيرون عن تقييم غيرهم ولا يرغبون في عمليات تقييم الأداء. وإذا فعلوا هذا، فإما أن يمارسوا التقييم بأسلوب سطحي آلى، بحيث يتجنبون التهديد الذي يتضمنه التقييم، أو بطريقة متجهمه ورسمية جداً، بحيث لا يوجد أى تفاعل إنسانى حقيقى أثناء عملية التقييم. وهذه المعضلة عادة ما تخلق انقساماً بين المؤسسة الرسمية والمؤسسة غير الرسمية؛ لذلك لا تدعم الأعراف القاعدة الرسمية؛ لأن الاتحاد وغيره من صور الممارسة الجماعية عادة ما تلى عملية التقييم الرسمية. أما القصة التالية فتقدم بديلاً ثالثاً مناسباً جداً.

فى مدرستنا الثانوية، مر كل أعضاء التدريس والموظفين والإداريين ببرنامج تدريبي جماعى على الماديات السبع. وقد استغرق هذا البرنامج التدريبي من المدرسة ثلاثة أعوام، ولكن نتائجه تستحق كل هذا الوقت، حيث أصبحنا نعمل فيما أحب أن أطلق عليه ثقافة داعمة. ومع ذلك، فلا يزال بعض أعضاء التدريس يجدون صعوبة فى الالتزام بالاتفاقيات التى شاركوا فى صياغتها، وهو أمر يصعب التعامل معه. ومن المواقف التى تحضرني هنا:

تتوصل إدارتنا إلى اتفاقيات يفوز كل أطرافها بدلاً من تقييمات المدرسين السنوية. (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)، ومن بين أجزاء التوصل إلى تلك الاتفاقيات أن يُطلب من المدرس أداء خدمة معينة للمدرسة بالتوافق مع لوائح الولاية كأن يقوم بتدريس ثلاثة أجزاء من كتاب الحضارتين الإغريقية والرومانية، وجزء من كتاب اللغة اللاتينية. وفى مقابل ذلك نسأل كل مدرس: "إذا استطعنا أن نفعل شيئاً أفضل هذا العام، فماذا سيكون ذلك الشيء؟ ما الذى نستطيع فعله بحيث نضيف قيمة إلى خبرتك فى التدريس فى هذه المدرسة؟"، وعادة ما يجيب المدرس بإجابة مثل: "أود أن أستطيع تطوير فصل عن الفضاء فى حصتى الخالية. أحتاج لبعض الدعم المالى لذلك". وكانت الإدارة تعمل مع المدرس على التوصل لاتفاقية يفوز طرفاها. وفى نهاية العام، أو مع نهاية فترة التقييم كنا نستخدم قسم المسئولية والمساءلة فى الاتفاقية التى يفوز كل أطرافها لتحديد مدى الوفاء بالوعود المقطوعة.

وكانت نتيجة هذا الأسلوب الجديد والمستويات الجديدة للمشاركة أن أصبح أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين يبلغون عن أنفسهم بصورة أساسية، حيث كانوا فى حالة مراقبة دائمة لدى التقدم الذى يحققونه، فلم أكد أتدخل لألاحظ أو أجرى تقييماً رسمياً ما لم يطلبوا منى ذلك بفرض تقديم مردود لهم. لقد غيرت الاتفاقيات التى يفوز كل أطرافها من توجهنا بخصوص تحسين الأداء، حيث كان التحسن من قبل يُفرض دائماً من المستويات الأعلى، أما الآن، فقد أصبح المدرسون القوة الدافعة للتغيرات لديهم، وأصبح عليهم أن يحددوا كيف سيتحسنون.



تحتاج اتفاقيات الأداء للكثير من الشجاعة والكثير من
الرأفة - أي باختصار: الكثير من التكامل.

و ذات عام كان لدينا عضوية تدريس لم يكن يستطيع أن يفى بدوره في الاتفاقية التي يفوز كل أطرافها. وكانت هذه المدرسة معلمة لذوى الاحتياجات الخاصة؛ لذلك كانت مسئولة عن الحفاظ على سجلات دقيقة بالملاجات، والبرامج العلاجية، والتوقعات. وكنا ملتزمين قانونياً أمام سلطات الولاية والسلطات الاتحادية بالحفاظ على هذه السجلات، ولم تكن تلك المدرسة تستطيع فعل ذلك.. لم تكن تستطيع ترتيب الملفات بصورة تتوافق مع لوائح الولاية واللوائح الاتحادية. وأعتقد أنها كانت تريد الالتزام فعلاً، ولكنها لم تستطع. وكان لعدم قدرتها على الاحتفاظ بهذه السجلات آثار سلبية هائلة، حيث لم يكن أولياء الأمور يعرفون أى الأدوية التي تلقاها أبنائهم، وكان من الممكن أن يحصل الأطفال على برامج علاجية غير مناسبة بل وضارة، وكان من الممكن أن تحجب الحكومة تمويل المدرسة لعدم الالتزام بالتعليمات.

لذلك قابلت هذه المدرسة لمساعدتها على أن تنظم ملفاتها. قابلتها ثلاث مرات، ومعنى هذا أننا توصلنا إلى ثلاث اتفاقيات يفوز كل أطرافها، والحق أنها قالت ثلاث مرات مختلفة: "حسن"، هذا سينجح، وأنا سعيدة به وأستطيع فعله"، ولكنها لم تكن تتابع تنفيذ ما اتفقنا عليه. بعد المقابلة الثالثة، قررت أن أوصى بالآ تجديد المدرسة التعاقد معها للعام التالي، حيث لا يمكن

أن نسمح بأن يتعرض الأطفال للضرب بسبب عدم قدرتها على الالتزام بما اتفقت عليه حتى إن كانت مثبتة في وظيفتها.

لذلك انتقلنا إلى عملية إصلاح بالنصيحة كان هدفها الأساسي تحسين مهارات هذه المدرسة من خلال التدريب والدعم. وعندما رأى الاتحاد الاتفاقيات الثلاث التي يفوز كل أطرافها أدركوا أننا اجتهدنا في العمل مع تلك المدرسة على تحسين مهاراتها. من الطبيعي أن تحدث المناقشات عندما تحاول مدرسة الاستغناء عن مدرس أساسي مثبت في عمله، ومع ذلك فقد كان الاتحاد داعماً لموقفنا، حيث رأى أفرادها أن تلك المدرسة لن - أو لا تستطيع أن - تفسر فشلها في الالتزام بالاتفاق الذي صاغته بنفسها.

وبعد ستة أشهر من محاولة العمل معها، ظلت تلك المدرسة غير ملتزمة؛ لذلك عندما قلت لها: "لا أعتقد أننا سنجد تعاقداً مع المدرسة للعام القادم"، دعم الاتحاد موقفنا وسمح لنا بأن نجد لها وظيفة مختلفة بداخل الإدارة التعليمية. والحق أن الاتحاد كان سيسمح لنا بفصلها من العمل إن لم نستطع أن نجد لها وظيفة مختلفة. كانت هذه هي القوة الموثقة لموقفنا. ولكن إحقاقاً للحق، فقد وجدت تلك المدرسة عملاً في مركز للصحة النفسية للمراهقين حيث وجدت مكاناً طبيعياً تجلت فيه مهاراتها.

وقد تعلمت من خلال هذه التجربة شيئاً مهماً عن الاتفاقيات التي يفوز كل أطرافها، وهو أن هذه الاتفاقيات إذا أُجيدت صياغتها سيكون أثرها هائلاً، وستساعد الناس على اختيار أفضل طريقة لهم؛ لأن هذه الاتفاقيات ستحملهم مسئولية نتائج أفعالهم وليس مسئولية الأساليب التي يتبعونها فحسب. وبالإضافة لذلك، فإن هذه الاتفاقيات تزيد من مسئولية الفرد عن مستوى أدائه. أحياناً ما يحصل الشخص على مقابل لهذه العملية بفضل النظر عن النتائج التي يحققها. أما هذه الاتفاقيات فتساعدنا على أن نركز أكثر على النتائج، وحتى إن لم تفعل ذلك، فإنها تصبح أداة لهيئة التدريس والإدارة لإيجاد طريقة للحصول على النتائج التي يحتاجون إليها.



تحتاج اتفاقيات الأداء للكثير من الشجاعة والكثير من الرأفة - أي باختصار: الكثير من التكامل، فالتكامل هو الأساس الذي يمكنك من التحلي بالشجاعة والرأفة معاً. وهذا النوع من التكامل يمكنك من إجراء مناقشة يفوز كل أطرافها.. مناقشة لا تستسلم فيها أو تلجأ لأسلوب مكسبك على حساب الطرف الآخر، أو التسليم بحيث تخرج منها بدون شيء. تقوم كل العلاقات الجيدة على العناصر الخمسة للاتفاقية التي يفوز كل أطرافها، وهي: التنازلات، الإرشادات، والموارد، والمسئولية أو المساهمة، والنتائج أو التبعات. وهذه الاتفاقيات يمكن صياغتها كتابة بصورة رسمية أو تشريهاً في قلوب الأطراف المشاركة فيها. وقد اكتشفت أن هذه الاتفاقيات بمقدورها أن تتعامل مع معظم أنواع الطوارئ، أو الشخصيات، أو العلاقات التي يمكن تصورها. والمهم هنا هو أن تكون هذه الاتفاقيات واضحة ومناسبة للمشاركين فيها وأن تتميز بالمرونة. إنها عقد تسمى اجتماعي مفتوح، وليست عقداً قانونياً مغلقة.

هذا الفصل ... ملكي!

ينبغي على كل مدرس يعمل بمدرسة أو في منطقة سكنية مشاغبة أن يدرس القصة التالية بعرض. بل الحق أنه على أي قائد أو والد أو مدرس يتعامل مع موقف صعب وينطوي على تحديات أن يدرس القصة التالية. لاحظ أثناء قراءة تلك القصة أربعة أشياء. أولها: كيف اكتسب المدرس في القصة الثقة من خلال كونه قدوة قبل أن يحاول بناء أية علاقات. ثانيها: عمق إخلاصه وأمانته أثناء بناءه العلاقات. ثالثها: مدى تطويره المستمر للبدل الثالث. لقد كان الطلبة معتادين إما على الحكم السلطوي القوي، أو التساهل بأسلوب "لا مشاكل"، ولكن هذا المدرس جعل الثقة فعلًا دائمًا بأن أشرك الطلبة معه، ومنحهم المسؤولية بداخل دائرة نفوذهم. رابعها: مدى تأكيد المدرس دائمًا على قدرات وإمكانات الطلبة، وتعليمه لهم المبادئ ومساعدتهم على الشموخ بقوة الرؤية.

تخرجت في الجامعة متخصصًا في التدريس للمدارس الثانوية، وكانت أول وظيفة لي مدرسًا للصف الأول الثانوي في مدرسة في حي فقير للغاية، وتسيطر عليه العصابات، وملء بالجريمة.

أعتقد أن فقر الروح وحده هو ما يضعف قدرة الإنسان على التعلم، فهناك المشرات من المدارس الرائعة وبها مدرسون عظام في الأحياء الفقيرة في المدن وفي المناطق الريفية في كل أنحاء الولايات المتحدة. ومن سوء الحظ أنني اكتشفت أن الكثيرين من المدرسين في المدرسة التي عملت بها قد تغلوا عن أي أمل في إحداث تغيير في حياة طلبتهم.

كنت حديث التخرج ولا أزال أؤمن بأن التغيير ينبع من داخل الفرد، وأنه كثيرًا ما يأتي في صورة إيماء بسيطة بعد إيماء أخرى؛ لذلك لم يقلقني كل ما وجدته من حولي في المدرسة. وركزت على الإيجابيات والأشياء التي أستطيع فعلها للتغيير رغم الظروف القائمة (المادة الأولى: كن مبادرًا). ومع ذلك فالحق أنني لم أشعر بأن لدي فرصًا كثيرة.

في أول يوم لي في العمل، قادني مدير المدرسة إلى الفصل الذي سأعمل به، فوجدته مائلًا بلون قرمزي كثيب وأخضر، ولكنه كان حجرة كبيرة في الطابق الثالث به مساحات واسعة؛ لذلك قررت أن أقبل التدريس لهذا الفصل. سألت المدير إن كان من الممكن إصلاح بعض قرميد السقف المفقود والمكسور وطلاء الفصل، فضحك وقال إنهم لا يستطيعون ذلك الآن. وعندئذ سألته إن كان من الممكن أن أقوم بهذا العمل بنفسى، فقال لي: "وهو كذلك، ولكن لا تخبر أحدًا بذلك".

اشترت كل الطلاء اللازم، والفرش، وقرميد جديد للسقف من مالى الخاص، وشرعت في العمل. كان الكثير من الفصول في حالة مزرية؛ لذلك اندهش حارس المبنى ومدير المدرسة من مدى روعة الفصل بعد طلائه بالطلاء الجديد. نظمت الغرفة، وأصلحت حوائى عشرة مقاعد مكسورة وأصلحت أسطح الكتابة وأماكن الجلوس. وحتى أمنح الغرفة حيوية، فقد أضفت





للجدران لوحات بيانات، وملصقات، وصورًا لكل شيء يمكن تخليه بما فيها صورتان لأينشتاين، وصورة للوحة (ليلة مليئة بالنجوم) لـ "فان جوخ"، وملصقات لأبطال كرة السلة مثل "مايكل جوردون"، و"كريم عبد الجبار"، و"ماجيك جونسون". كنت أدرس التاريخ الأمريكي في ذلك الوقت؛ لذلك وضعت صورًا لرؤساء الولايات المتحدة فوق سبورة الفصل، وكنت أريد أن أساعد الطلبة على أن يحلموا بما يمكنهم أن يكونوا (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهرك).

وكان من أهم الإضافات التي أضفتها للغرفة شارة أوضحت للطلبة ولزملائي المدرسين أن هذه الغرفة بداخل دائرة سيطرتنا. وفي بداية العام كانت الشارة تقول: "هذا الفصل ملك الأستاذ روبرتس"، ولكن مع تقدم أداء الطلبة في الاختبارات وتحقيقهم درجات جيدة، أضفت إلى شارة الملكية أسماءهم. كنت أريدهم أن يشعروا بأن الفصل يخصهم هم أيضًا بحيث يشعرون بالفخر به، ويإنجازاتهم فيه.

وقد جذب أسلوبى الذين شاركوني في فلسفتي ودعمها، ومن كانوا يحذرون منه. وكان أول حلفائي مهندس الصيانة في المدرسة الذي رأى قيمة في خلق بيئة إيجابية للطلبة، فكان يساعدني في كل ما أحتاج إليه، وكان يعرف أنني أحاول الاهتمام بالفصل وعدم تدميره.

ومنذ اليوم الأول لي في الفصل عملت على اكتساب ثقة الطلبة، وكانت أكفأ طريقة لفعل ذلك هي أن أوضح لهم أنني مهتم فعلاً برضايتهم. أصابت المنطقة موجة حر بعد بداية الدراسة بفترة قصيرة، حيث وصلت درجة الحرارة إلى ٩٨ درجة فهرنهايت مع زيادة هائلة في نسبة الرطوبة الجوية. وكان الطابق الثالث - الذي يقع فيه الفصل الذي أعمل به - أكثر أجزاء المدرسة حرارة. وذات مرة ذهبت إلى الردهة لأشرب، فوجدت الماء في الصنبور دافئًا. كنت عطشان جدًا، ولكنني لم أكن أستطيع أن أحضر شيئًا باردًا لأشربه دون أن أشرك الطلبة فيه؛ لأنهم كانوا هم أيضًا يمانون من الحر؛ لذلك ذهبت إلى مقصف المدرسة واشترت عددًا من زجاجات عصائر الفاكهة، فتساءل العاملون بالمقصف عما سأفعله بهذه المشروبات. وعندما دخلت الفصل وأنا أحمل الزجاجات اندهش الطلبة أيضًا، وكان من الواضح أنهم لا يستطيعون فهم السبب في أن يفعل شخص ما شيئًا من أجلهم.

ولمة إشارة أخرى ساعدتني على تحسين بيئة الفصل، وهي اقتباس مقولة اليوم، حيث كنت أقتبس مقولة إيجابية أو داعمة، وأكتبها على السبورة بحيث تكون الفكرة التي نتمنى فيها في ذلك اليوم، وكنا نقاؤها على مدار الدقائق الخمس الأولى من الحصّة: وكانت هذه المقولة تدعم البداية الجيدة، وتشعر الطلبة بالرضا، وتجعلهم يفكرون بطريقة إيجابية. والحق أن هذا الأسلوب قد أعجبهم حتى إنهم بدأوا يحضرون هم مقولات داعمة إيجابية.

كانت هذه إشارات بسيطة، ولكنها ساعدت على اجتياز العملية الصعبة المتمثلة في بناء الثقة في ثقافة يلقب عليها اليأس. لقد استطعت فعلاً بناء بعض العلاقات الجيدة من البداية، ولكن هذا لم يكن سهلاً على الإطلاق؛ حيث كان هناك طلبة لا يبالون بأي شيء، وبدا في الكثير

من الحالات كما لو كان النظام قد يأس منهم. وكان المدير يطلب منا ألا نترك الطلبة يرسبون، وأن نمنحهم درجات النجاح فحسب.

وقد استسلمت إدارة المدرسة أيضًا فيما يتعلق بقواعد الانضباط في ردهات المدرسة، حيث لم يكن مدير المدرسة يفعل أي شيء إلا إذا تطور الأمر لمشاجرة خطيرة أو استعمل الطلبة سلاحًا. كان من بين طلبتي طلبة مرتفعو الصوت وكريهون، ومنهم من لم يكن متعاونًا، فكنت أصحبهم إلى المدير فلا يفعل أي شيء، ويطلب مني أن أتصل بأولياء أمورهم بنفسى واضعًا المشكلة على عاتقي. لقد كان من الصعب أن أحافظ على النظام في الفصل في ظل هذه الظروف؛ لذلك كان من أول الأشياء التي فعلتها أن أوضحت للطلبة أن نوعية سلوكياتهم ستحدد كيفية العمل في الفصل. أخبرتهم بأننا نستطيع فعل الكثير من الأشياء الممتعة، أما إذا خرجوا على نطاق السيطرة، فلن نفعل تلك الأشياء. لقد منحتهم المسؤولية وهي أساس تعلم أن نصبح مبادرين. وأعتقد أن هذا الأسلوب قد أثار دهشتهم. حيث كنت أستطيع رؤية وميض من نوع ما في عيون معظمهم. لقد ظن بعض الطلبة أن ما أقوله هو أكثر شيء أنيق سمعوه في حياتهم، في حين قال بعضهم لنفسه: "أوه، لا يهم كثيرًا" في حين لم يبد بعضهم الآخر أى اهتمام بما يحدث. وفي محاولة منى لجعل الطلبة ينظرون للتعليم على أنه وسيلة لتحسين حياتهم، فقد كتبت لهم جمل رسالة شخصية من نوع ما (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهنك).

طلبت منهم إخراج قلم رصاص لأننا سنحل لغزًا، فانزعجوا جميعًا في البداية، وقالوا إننى طاش عقلى، ولكنهم اهتموا بالسؤال الأول في اللغز، وكان: "هى أى عام ستخرجون فى المدرسة الثانوية؟" حتى إن بعضهم فكر قليلًا ليجد إجابة عن هذا السؤال، فسألته بعد ذلك عن الكلية التى سيذهبون إليها والعمل الذى سيشتغلون به، والمكان الذى يريدون أن يعيشوا فيه، وإن كانوا سيتزوجون وينجبون. وفى النهاية سألتهم عما يحبون أن يذكره الناس عنهم بعد موتهم.

تقدر بعض الطلبة على ما أقوله، وزعموا أنهم يريدون أشياء لا يمكنهم تحقيقها أبدًا، ومع ذلك فقد تعامل البعض مع ما أقوله بجدية، وبعد أن أجابوا عن كل الأسئلة، تناقشنا فيها. وحتى أوضح لك نوعية تفكير هؤلاء الطلبة، فلم يتصور إلا خمسة منهم أنفسهم يعيشون خارج مدينتهم التى كانوا فيها. إنهم لم يتفيلوا أبدًا أى شيء آخر، ولم يكونوا يتصورون أية فرصة للالتحاق بالجامعة. وكان هذا من بين الأشياء التى عملت على تغييرها. ومنذ ذلك الوقت، بدأت أشير - كلما سنحت لى الفرصة - إلى إكمالهم المدرسة الثانوية والتحاقهم بالجامعة، وكتبت أحاول أن أقول هذا مرتين يوميًا على الأقل حتى يثبت فى عقولهم متعلمًا ثبت ذلك التوقع فى عقلى أثناء سنوات نموى.

وقد اتضح أن التمرين على جملة الرسالة الذى أخذ شكل اللغز الذى نحاول حله هو أول خطوة فى تجميع طلبة الفصل معًا، حيث أوجد إمكانية، وتوقعًا، وكان يمثل البذور الأولى لشعور جديد بالقيمة الذاتية والرؤية للمستقبل لديهم. لقد كان خطوة بسيطة، ولم يكن لها نفس

الأثر على كل الطلبة، ولكنني رأيت أن بعض الطلبة على الأقل بدأوا ينظرون للعالم من منظور مختلف.

وكان هناك بالتأكيد بعض الحالات المستعصية الأكثر صعوبة في التعامل معها، حيث تلقيت بعض الردود الوقحة من بعض الطلبة. ذات يوم عقدت لهم اختباراً قصيراً من خمسة وعشرين سؤالاً، فلم ينظر إليه أصلاً ذلك الطالب ذو السجل الجانح، بل اكتفى بكتابة اسمه على ورقة الإجابة، وأضاف إليها التقدير الذي يراه مناسباً له، وهو "صفر زائد درجة ضعيف جداً". وقبل أن يسلم الورقة لي، وضع رأسه على مقدمه ونام.

نظرت إلى الامتحان وإلى ذلك الطالب، وقلت لنفسي: "كيف أتعامل معه؟ ماذا أستطيع أن أفعل لمساعدته؟". نظرت عبر الفصل، فوجدت الكثيرين من الطلبة لديهم نفس ذلك التوجه، وبسبب هؤلاء لم أقدم امتحانات كثيرة بعد ذلك لأنهم كانوا قد أقلموا أنفسهم على قبول الفشل. وبدلاً من ذلك جعلتهم يراجعون المادة التعليمية في صورة عروض ألما ب تتم مكافأة الفائز فيها لمعرفة الإجابة. ومع ذلك، فقد كنت أعرف أن ثمة شيئاً يصل منى هؤلاء الطلبة. كان بعضهم يبيعون المخدرات صباحاً، ثم يحضرون للفصل في منتصف النهار ثم يعودون إلى بيوتهم.

وكان هناك طلبة آخرون يتوقون لفرصة لتحسين ظروفهم، حيث كان هناك ستة منهم اهتمت بهم اهتماماً خاصاً يكاد يبلغ درجة التبني، وكان أحدهم لا يعرف لنفسه أباً وتوفيت والدته أثناء ولادته. كان من الممكن أن يصبح ذلك الفتى أسوأ إنسان في الولايات المتحدة نظراً لتقلبه الدائم بين منزل خالتيه، ولكنه كان طالباً متفوقاً، ولاحظت أنه كان يتصرف بطريقة غير ملائمة بسبب الملل، حيث كان يؤدي فروضه وواجباته المدرسية بسرعة ثم يبدأ في إثارة المشاكل. كان موقفاً سهلاً بالنسبة له؛ لذلك حاولت أن أقدم له المزيد، وكنت أصعبه أيضاً لتناول بعض الشطائر من حين لآخر لأقدم له بعض الأشياء التي لم يكن يحصل عليها اجتماعياً.

لقد فهمت أنه كثيراً ما يضطر هؤلاء الطلبة للتركيز على الحفاظ على الحياة أكثر من تركيزهم على تحسين أنفسهم والتطور من خلال التعليم، فقد كان معظمهم أعضاء في عصابات وكان بعضهم مطلوباً لبيع المخدرات في الشوارع، ولم يكن إطلاق النار شيئاً غريباً بالنسبة لهم. كانوا يقولون لي إنهم يريدون الابتعاد عن المشاكل، ولكنهم كانوا غارقين في المشاكل. وكان علي أن أعلم أن أتعامل مع مختلف الفصائل في ذلك الحي السكني، فتعلمت أن أعرف على المشاكل قبل أن تستفحل، وكنت أحاول إيقافها عندما أستطيع ذلك. لقد كانوا يخبرونني بمشاكلهم كاملة أثناء عزومتي لهم على الابتزاز، وكنت أخبرهم بأنه إذا بدأ العنف، فسوف يمقتل أحدهم أو يتصاعد العنف.

وإذا حدث شيء خارج المدرسة يزعم الطلبة، فكثيراً ما كنت أطلب منهم أن يضبطوا انفعالاتهم. وكنت أطلب منهم إذا كان لدى أحدهم مشكلة مع زميل له، ألا يتشاجر معه، بل يتحدث معي أو مع شخص آخر عن هذه المشكلة. وكنت أقول لهم إنهم إن كانوا يعرفون أن شخصاً ما معه سلاح، فإن هذا الشخص قد يطلق النار عليهم أو على صديق مقرب منهم. حدث

ثلاث مرات على مدار العامين اللذين قضيتهما هناك أن حضر إلى طالب وأخبرني بأن أحدهم معه مسدس. كنت أحاول دائماً أن أزيل التوترات بينهم بأن أجلس معهم وأستمع لهم أو أتحدث معهم (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون).

استاء بعض المدرسين زملائي من أسلوبى، ولأنتى كنت ألاحظ نشاط المصائبات فى المدرسة، فقد ظن بعض الطلبة أنتى متعاون مع الشرطة. كان المدير - الذى ربما كان أكثر من كرهنى فى المدرسة - هو المسئول عن الأموال التى تحصل عليها المدرسة من الحكومة الاتحادية سنوياً. وكانت هذه الأموال تبلغ نصف مليون دولار سنوياً، ولكنى إذا طلبت منه أن أذهب فى زيارة مبدانية مع الطلبة يرفض. طلبت منه خرائط للفصل فرفض؛ لذلك اشتريت خرائط بألف دولار من مالى الخاص، وأخذت الطلبة فى رحلة مسافتها ألف ميل إلى مدينة شيلوه، حيث دارت الحرب الأهلية الأمريكية، فأصدر المدير بعض مذكرات تأديبية وضعت فى سبلى الأساسى الدائم لانتهاكى الإجراءات. دفعت غرامات توقيف لحوالى ستة طلبة، وكنت أريد القيام برحلة أخرى لمتحف لتاريخ الأمريكيين الأفارقة، ولكن طلبى رفض، وطلب من مدرسة زميلة أن تذهب بفصلها إلى تلك الرحلة. لقد كان هذا صعباً.

لم أكن أفوز دائماً، ولكنى عندما كنت أجد طالباً يتفوق، كنت أشعر بشعور عظيم. لقد كنت أحب أن يرى أحدهم أى وميض من النور فى حياته أو يحقق أى تقدم فى الفصل. لقد كنت أستمع بأن أكون الشخص الذى يلجأون إليه ليسمهم ويثقوا فيه ويصدقوا معه. ولقد مررت أيضاً بخبرة عظيمة مع بعضهم عندما ذهبنا إلى مرض فريق شيكاغو بولز، وبورتلاند تريل بليزرز فى مدينتهم. أخذت خمسة طلبة، وقابلنا اللاعبين وحصلنا على توقيعاتهم، وكان كل ذلك بفضل مدرب عام للفريق متعاون وكريم. وقد تعامل طلبتى مع شباب آخرين أيضاً فשמروا بالود والسمادة. وكان هذا مهماً لأن هؤلاء الشباب سيشتغلون بوظائف فى يوم من الأيام ولا بد لهم أن يتعلموا أن يتعاملوا مع الناس من مختلف النوعيات.

ولأننى حرصت على معرفة طلبتى، فقد حصلت على مكافأة ذلك، حيث أدركوا أنتى فهمتهم وأننى مستعد للتأثر بهم؛ لذلك أصبحوا مستمدين للتأثر بى. وعندما يتم تأسيس هذه الثقة معهم، يسهل تعليمهم ممارسة التعاون الإبداعي من خلال العمل معاً - وهى مهارة مهمة جداً للنجاح فى مجال العمل. كنا نفعل الكثير من الأشياء فى صورة جماعية مما علمهم أن يعملوا مع شخصين أو ثلاثة أشخاص ويشاركوا فى المسئولية. وكنا نمارس تمارين يلتزمون فيها بالعمل كفريق حتى يستفيد كل منهم من مواهب الآخر لتحقيق صالحي الجماعة (العادة السادسة: التكاتف).

وبعد عامين من العمل فى تلك المدرسة، تركتها للعمل فى مدرسة أقل مشاكل فى نفس المدينة، ولكنى لن أنسى أبداً المدرسة الأولى وخبراتى فيها. إننى أذكر بالفعل تلك الانتصارات البسيطة التى حققتها أكثر من تذكري الإخفاقات أو الصعوبات التى تعرضت لها. لقد كنت أفكر فى طالبة فى الصف الثامن فى حصة التاريخ - وكانت الحصة الرابعة - فى أول عام لى فى

العمل بالتدريس. لقد رسبت تلك الفتاة من قبل، وكانت تعاني من مشاكل أيضاً بسبب الشجار والغياب، وكانت عائلتها تعاني من مشاكل، ومع ذلك فقد كانت الفتاة هادئة ولا تقدم عملها كثيراً، ولكنني سأظل أذكرها من بين المائة وخمسين طالباً الذين درست لهم في ذلك العام. في الأسابيع الستة الأولى من العام الدراسي كان أداؤها ضعيفاً، وربما كان أقل من ٥٠٪ ولكن كمدرس جديد لم أكن أريد أن أبدأ عملي بأن أعطي طالباً درجة الرسوب. أخبرتها بأنني أريد أن أمنحها فرصة لتحسن، فامتنت لذلك جداً ووعدت بالاجتهاد أكثر، وبعد ذلك لم تهمل أي تكليف مدرسي لها على مدار العام. ظلت تتحسن حتى أصبحت الأولى على الفصل، ولم تتحسن في مادتي فحسب، بل وبدأت تمتاز في بقية المواد الأخرى. وفي النصف الثاني من العام وضع اسمها على لوحة الشرف لأول مرة في حياتها، وأصبحت قائدة في فصلها، حيث تطوعت في كل شيء بل إنها بدأت في مساعدة غيرها من الطلبة الذين كانوا يمانون من صعاب في الدراسة.

وفي نهاية العام الدراسي ظهر اسمها على شارة الفصل في جملة "هذا الفصل ملك..."؛ لأنها تحملت مسئولية تحقيق مستقبل أفضل. وحتى بعد أن أصبح لها مدرسون غيري، كانت تجيء إليّ وتريني شهادة تقديراتها. لقد قامت فعلاً بإحداث تحول كامل في حياتها من شخص يعاني من صعاب كثيرة إلى تلميذة أفضل وتحظى بشعبية كبيرة. والحق أنها بدأت تشعر برضا كبير عن نفسها حتى إنها فكرت في أن تكون قدوة لتشكيل الفصل. وهي الآن في المدرسة الثانوية وتؤدي أداء جيداً، وبالإضافة لذلك فإنها تعمل في شركة ماكدونالدز للمطاعم. وأنا أعرف هذا لأنني قدمت لها تزكية وأصطحبتها لدورات تدريبية لأن والدتها لا تملك سيارة. والأهم من كل شيء، أنها أصبحت قدوة جيدة لأشقائها وشقيقاتها الأصغر منها سناً.

وفي نهاية العام الدراسي قدمت لها فكرة، وطلبت منها أن تسجل كل أفكارها يومياً على مدار الصيف، فملاّت تلك المفكرة، وأصبحت أحضر لها مفكرة جديدة كل ستة أشهر. إنها تشعر بالرضا عن نفسها حتى إنها أصبحت تستطيع كتابة أشياء ومشاركتها مع غيرها. إنها قصة نجاح مذهلة، حيث خرجت من الظل؛ لأنها أصبحت لديها رؤية فعلاً.

لقد كانت محاولتي أن أجعل هؤلاء الشباب يرون أنفسهم من منظور جيد تحدياً كبيراً، حيث كان الكثيرون منهم على قناعة بأن كل ما كانوا سيفعلونه لن يحقق لهم الرفاهة. إنهم لم يكونوا يهتمون بالتخرج من المدرسة الثانوية أو الحصول على وظيفة أو الذهاب للجامعة أو أي شيء من هذه الأشياء. وكان هدفي أن أجعل كل طلبة يشعرون بالرضا عن أنفسهم حتى إن كان هذا لمدة ساعة واحدة وفي الفصل الدراسي. وعندئذ ربما استطاعوا البناء على هذا الأساس. لقد كنت أريدهم أن يدركوا أن لهم قيمة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.

تم إنتاج فيلمين قويين عن نفس النمط الذي تؤكد عليه هذه القصة المذهلة هما: *Stand and Deliver* بطولة "إدوارد جيمس أولوس"، و *To Sir with Love* بطولة "سيدنى بويتير". ويتعامل كلا الفيلمين مع أطفال ضعاف جدًا دراسيًا وأصحاب مشاكل ومدرسيهم الذين علموهم وكانوا قدوة لهم في نفس هذه المبادئ. كان لدى المدرس في هذه القصة أمل، وقد غرس ذلك الأمل في تلاميذه، حيث أصبح فصله جزيرة تميز وسط بحر من ضعف الأداء الدراسي. لقد أوجد هذا المدرس قيمة من خلال تكريس نفسه لنفسه وتضحيته واستعداده للاستماع. لقد قدر هؤلاء المراهقين من أصحاب المشاكل حتى أصبحوا يرون لأنفسهم قيمة. إن أعظم هدية نمنحها للآخرين هي مساعدتهم على اكتشاف طبيعتهم الحقيقية.

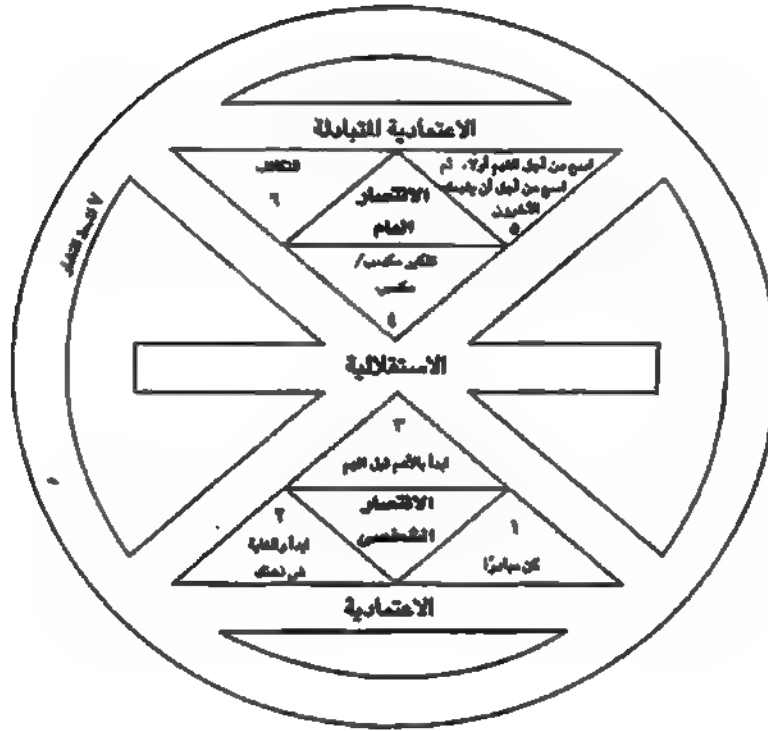




الجزء الرابع

مكان العمل

إن أي تغيير حقيقي دائم يحدث من الداخل للخارج





مؤلفات

- تسمون يوماً
- عندما تقتل النظرات
- نمد حاولت الإساءة إليك ليهور
- ألام العمل هنا
- أدمع لعلمة

تسمعون يوماً

لاحظ التحول الذي حدث لصاحب القصة التالية من الخوف إلى التحلى ببعض الشجاعة، ولاحظ إن كان هذا يمنحك الشجاعة للسيطرة على موقفك وتحسينه بصورة من الصور.

عندما أصبحت عضواً بمجلس الإدارة كمدير للموارد البشرية، سمعت قصصاً مرعبة عن رئيسي في العمل؛ فذات مرة فقد أعصابه مع واحد من مرعوسيه أثناء وجوده في مكتبه. وإذا كان للكلمات حواف حادة، لكان ذلك الموظف قد غرق في بحيرة من الدماء. وعندئذ، عزمت على ألا أكون أبداً في الجانب السيئ لرئيسي في العمل. لم يكن هناك شيء يستحق أن أواجهه في يوم سيئ بما في ذلك أعظم صور الإحباط، أو أسوأ التهم القانونية. وقد التزمت مع نفسي بهذا الوعد؛ فكنت أتحدث معه بأدب في الردعات، وكنت أقدم كل تقاريري في موعدها لسكرتيره؛ وكنت أحرص على ألا أكون آخر من يخرج من المكتب لتناول الغداء حتى لا ينفرد بي، بل إنني لم أكن أريد أن ألعب الجولف معه خشية أن أغلبه.

وبعد فترة قصيرة، بدأت أنظر إلى نفسي في راحتي التي أتمتع بها بسبب جبنى، حيث كنت غارقاً في أشياء في العمل ليس لدي سيطرة عليها. وكنت أبذل طاقة إبداعية ثمينة في إيجاد حلول لمشاكل لم تظهر بعد. ولأنني كنت مرعوباً، فلم أكن أقدم للشركة أفضل جهودي ولم أكن أساعد على التغيير، بل إن التغيير الوحيد الذي شمرت بالراحة في المساعدة عليه هو أن أنتقل لشركة أخرى، بل إنني قد رتبت للقاء تقدم للعمل بشركة أخرى.

شعرت بالخجل من نفسي، فأنفيتها المقابلة والتزمت بأن أركز على دائرة نفوذى في العمل لمدة تسعين يوماً (المادة الأولى: كن مبادراً). وبدأت بتحديد أن أهم ما أريده هو إقامة علاقة صحية مع رئيسي في العمل (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهرك). ليس من الضروري أن نكون صديقين حميمين، ومع ذلك فلا بد أن نتعامل كزملاء عمل حقيقيين. وضعت هذا الهدف في عقلى، ثم عدت إلى العمل وأنا أقول لنفسي: "تسمعون يوماً فقط. سأكرس نفسي لمدة تسعين يوماً فقط".

وذات يوم حضر رئيسي إلى مكتبي. وبعد بعض المناقشة وبعد أن تمرنت على الكلمات التي تدور في عقلى بضع مرات، قلت: "بالمناسبة، ما الذى أستطيع فعله للمساعدة على تحقيق المزيد من الكفاءة في العمل (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)؟".

فارتبك رئيسي في العمل، وقال: "ماذا تقصد؟".

فقلت بشجاعة: "ماذا أستطيع أن أفعل لأخفف بعض الضغوط التي يتسبب لك العمل فيها؟ إن مهام وظيفتى هي أن أسهل عليك ما تقوم به من عمل"، وابتسمت ابتسامة عريضة تحمل معنى أنتى جاد فيما أقوله، وإن لم تخل من بعض التوتر. لن أنسى أبداً منظر وجهه في ذلك

"كنت غارقاً في لخباء في العمل ليس
لدى سيطرة عليها. وكنت أبعد طاقة
إبداعية شتى في إيجاد حلول لمشاكل
لم تظهر بعد".



الوقت. وكانت هذه هي لحظة بداية علاقتنا كزميلين.
في البداية، طلب منى أن أقوم ببعض الأشياء البسيطة، وكانت أشياء لا أستطيع فعلاً أن
أخضع فيها مثل "اكتب لى هذه المذكرة على الحاسوب"، أو "هلا أجريت مكالمة هاتفية نيابة
عنى". سارت الأمور على هذه الصورة لمدة ستة أسابيع ثم جاء إلى، وقال: "أعرف من خلال
خلفيتك أنك تعرف تأمينات العاملين جيداً. هلا تعاملت مع أحد جوانب التأمين؟ إن معدلاتنا
التأمينية مرتفعة، فافعل ما تستطيع فعله". وكانت المرة الأولى التى يطلب منى فعل شيء ذى
أثر مهم على الشركة. كان أمامى تأمينات بمبلغ ٢٥٠ ألف دولار، فخفضتها إلى ١٩٨ ألفاً.
وبالإضافة لذلك، فقد جعلتهم يتنازلون عن رسوم إنهاء العمال الأساسيين فى عقودنا من خلال
التفاوض على بعض الدعاوى التى أسوء التعامل معها، فوفرت ١٣ ألف دولار إضافية.
وذات مرة ثار بيننا خلاف فأنبئت له أن هذا الخلاف سيظل سراً لا يصره أحد، حيث لم
يسمع أى شيء عنه بعد ذلك من أى من العاملين فى قسم التسويق. أدركت أن اختبار التسمين
يوماً قد حقق نتيجة، حيث تحسنت علاقائى وزاد تأثيرى من خلال تركيزى على ما أستطيع فعله
لتغيير البيئة التى أعمل فيها. ومستوى الثقة بينى وبين رئيسى اليوم مرتفع جداً وأشعر بأننى
أقدم إسهاماً فى الشركة.

عادة ما تتطلب زيادة التأثير الكثير من الصبر والإصرار. ومع زيادة ثقة المرء فى قدراته
وشخصيته، تزداد ثقة الآخرين فيه. وعادة ما تكون فترة تسمين يوماً فترة جيدة لاختبار شيء ما.
وأحياناً ما يتم اختبار ذلك الشيء فى ثلاثين يوماً فقط.



عندما تقتل النظرات

لقد قدم المرموس في القصة التالية مردوداً سلبياً قوياً - وإن كان ضرورياً - لرئيسه في العمل، واستطاع أن يفعل هذا لوجود شعور قوي بالأمان بداخله. عندما تدرس هذه القصة، حاول أن تتأمل الموقف، حاول أن تتصور البيئة الصدامية والتهوين من شأن الناس الذي كان يحدث بداخلها، وحاول أن تستشعر قدر الشجاعة اللازمة لتقديم هذا المردود وراحة البال التي نتجت عن ذلك.

كنت أعمل مع فريق تنفيذي كبير جداً في مكان منعزل لمدة أسبوع. وفي صبيحة كل يوم من أسبوع الانعزال، كان يُطلب من أحد التنفيذيين أن يتحدث عن خبرة شخصية تعرض لها مع واحدة من الماديات السبع. وحتى أكون صادقاً، فقد كان بعض هؤلاء التنفيذيين واقعيين لدرجة التزم، حيث تقدر معظمهم على الفكرة بالكامل. ومع ذلك فقد بدأنا في التوصل لاكتشافات هائلة من خلال هذه الخبرات الشخصية. وعندما حكوا هؤلاء التنفيذيون عن قصص نجاحهم أمام زملائهم، ساد فهم بأن هذه الماديات ربما حققت نجاحاً.

وذات صباح كنا نتحدث عن عادة فهم الآخرين أولاً، فحكى "جالك" - وهو أحد الرؤساء والقادة بالفطرة في المجموعة - تجربة شخصية له. وبعد ذلك انتقلنا إلى مجالات تدريبية أخرى. وفي الظهيرة بدأ تنفيذي يقول شيئاً عن أسلوب في العمل كان يمانى صمويات في اتباعه، فقال له الباقون: "حسن، هل جرّبت كذا، أو كذا. ما رأيك في كذا؟". وللعق، فقد كنت أحب أن أدلى بدلوى أنا أيضاً، ولكنني كنت أعرف أن هذا ليس مكانى. وعندئذ سمعت "جالك" يضحك بصوت مرتفع في وجه ذلك الرجل، حيث كان يتحدّر عليه أمام المجموعة بالكامل، فانضمت إليه المجموعة بالتأكيد.

ذهلت، فمئذ بضع ساعات حكى "جالك" تلك الخبرة المؤثرة عن قيمة انتظار المرء لدوره، ومحاولته فهم سلوكيات من يتعامل معه، والآن ينقلب إلى النقيض تماماً. لم أستطع أن أنومه أمام المجموعة كاملة، فما كان منى إلا أن حملت فيه، فقرأ ما كان يدور بداخلي بوضوح وقال بصوت مرتفع: "هذا سيئ. إن لم تقل شيئاً يصلح ما حدث الآن، فسوف أعاقبك". الحق أنني غضبت جداً، وكنت مستعداً لأن أنهي علاقاتي بالمجموعة بالكامل، فما كان منهم إلا أن عادوا إلى سلوكياتهم القديمة نفسها القائمة على المواجهة، والآليات السلبية للجماعات.

حملق "جالك" في رداً على حملتي فيه، فانتصبت في مقعدي، وحملت فيه، وقلت: "يرد هذا عليك، يا صاح". انكمش في مقعده، فواصلت تحديق النظر إليه. استمر الوضع هكذا لحوالى خمس دقائق كان أعضاء الفريق يتحدرون فيها بشراسة على ذلك الشخص المسكين. وعندئذ أوقف "جالك" الاجتماع فجأة، وقال: "كفى. لقد ارتكبت خطأ". "دارين" أريدك أن تسامحنى". فشمر "دارين" ببعض الارتباك، وقال: "علامَ أسامحك؟". لقد كان يرى أن الأمور طبيعية ولا شيء فيها.

فقال "جاك": "لقد كان هذا غير لائق مني. ما كان ينبغي أن أضحك. إننا لم نستمع على الإطلاق، فقد هجمنا عليك فوراً. هلا سامحتني؟".

كنت أظن أن "دارين" - نائب الرئيس المخضرم - سيقول شيئاً مثل: "لا مشكلة. لا تشغل بالك". ولكن رده كان مذهلاً، حيث قال: "أنا أسامحك يا "جاك". شكراً". هل تدرك مدى الشجاعة اللازمة للصفيح الذي يتطلب مبادرة بدلاً من محاولة تمييع شيء حدث؟

جلست تحت سيطرة الانفعالات بسبب سلوك "جاك". لم يكن عليه أن يمتدح. لم يكن عليه أن يطلب الصفيح أمام المجموعة كاملة. إنه يرأس إدارة يعمل بها ثمانون شخصاً. لم يكن عليه أن يفعل أي شيء لا يريد فعله. ذهبت إليه بعد الاجتماع وانفعالي يؤثر عليّ. وأنا أقول له: "شكراً على ما فعلته"، فقال: "لقد فعلت الصواب. أشكرك على أنك حملت قبلي". لم نتحدث عن ذلك الموقف مرة أخرى، ولكن كلاً منا كان يعرف أننا وصلنا لأفضل أحوالنا في ذلك اليوم.

✘ إن تقديم المردود السلبي من أصعب صور التواصل، وهو أيضاً من أكثر صور التواصل التي نحتاج إليها. يمانى الكثيرون نقاط عمياء خطيرة لا يستطيعون إدراكها أبداً لعدم وجود من يعرف كيف يقدم لهم مردوداً. يخاف الكثيرون من أن تهتز علاقاتهم. أو يتعرض مستقبلهم للخطر إذا "واجهوا" رئيسهم في العمل.

لقد أصبح الاتفاق في مثل تلك المواقف التي تطوى على إمانة شائفاً حتى للمسيء فأصبح الأمر مسألة كبرياء وليس مسألة نقطة عمياء. إن الشجاعة والتكامل لدى الشخص الذي قدم المردود في القصة السابقة كان أقوى وأكبر من الوضع والمنصب، ولذلك السبب نجاح المردود. وأحياناً ما لا يكون المردود بهذه القوة ولا يحقق نجاحاً، فيتطلب الأمر الذهاب إلى الشخص الآخر والتصالح معه بصورة شخصية وعلى أفراد. وأفضل طريقة لتقديم المردود في هذا التعامل الشخصي هو أن يصف مقدم المردود نفسه وليس من يقدم له المردود. صف مشاعرك ومخاوف وتصوراتك لما يحدث بدلاً من أن تتهم الشخص الآخر أو تصدر أحكاماً عليه أو تصنفه؛ فهذا الأسلوب كثيراً ما يجعل الشخص الآخر منفتحاً للمعلومات التي يلقاها عن النقطة العمياء لديه دون أن يشعر بتهديد لشخصه.

لقد حاولت الإساءة إليك لشهور

القصة التالية مباشرة واضحة. العمل شيئًا واحدًا عندما تقرأها، وهو أن تحاول أن تدخل عقل الكاتب. حاول أن تستشعر توجهاتك الطبيعية عندما تتعرض لنميمة شريفة وغير عادلة في حقك، سواء أمامك أو من وراء ظهرك.

انضمت للشركة التي أعمل بها فور تخرجي في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وفي ذلك الوقت نفسه، خلا منصب رئيس قسم. ولأن الشركة لم تكن تعرف من الذي تعينه في ذلك المنصب، فقد كونت إدارة الشركة فريقًا غير رسمي من أربعة أفراد لدراسة كيفية إدارة ذلك القسم. عملنا نحن الأربعة على مدار ثلاثة أشهر لتجد طريقة لإدارة ذلك الجزء من الشركة، وفجأة أبدى "روب كيمبال" - مسئول التصميم في الشركة - رغبة في الوظيفة، وكنا نشعر جميعًا بتلك الرغبة. ومع ذلك، فكما أراد الحظ أو القدر عينتني الشركة - الموظف الجديد - في هذا المنصب، وأوكلت إلي "روب" وظيفة أخرى لا تقل عن هذا المنصب أهمية. ومع ذلك، فلن أن تصور أنه كان يعتبر هذا المنصب ملكًا له؛ لذلك شرع في النار مني.

في كل اجتماع كنا نمقده كان يقول أشياء تقلل من شأنى مثل: "أوه، إن تخرجك في جامعة هارفارد لا يعنى أنك تعرف شيئًا عن التصميم". وكان ينم على في غيابي، ويسبب إلي في وجهي، وأمام عشرين فردًا أو أكثر. وكنت أمسك لساني، بل وأعضه أحيانًا. أما هو فقد واصل التهمج حتى إن الآخرين شعروا بما يحدث؛ فأحيانًا ما كان يسود صمت كثيف في اجتماعاتنا معًا. وعندما كنت أعود من إجازة، كان بعض الناس يقولون لي: "هل لديك أية فكرة عما كان "روب" يقوله عنك في غيابك؟ لنتك تعرف ما يفعله بحقك أثناء غيابك"، فأبتسم وأقول: "حسن، إن بعضنا يقول أشياء لا يقصدها، وهو لا يقصد ما يقوله".

كما ترى، فقد كنت عازمًا على عدم إصدار رد فعل تجاه "روب"، وكنت أتصرف كما أريد أن أتصرف (المادة الأولى: كن مبادرًا). كنت أريد أن أمسك لساني، وأن أكون وفيًا له، وأفسر شكوكي فيما يفعله لصالحه، وأكون بشوشًا معه. لا شك أنني كنت أريد أن أحطم وجهه أحيانًا، وأن أتم عليه في غيابي، ولكنني لم أكن لأسمح له بأن يحدد طريقة تصرفي وسلوكي.

وهي النهاية - وبعد بضعة أشهر - غير موقفه، فأذكر اجتماعًا خاصًا قال لي فيه شيئًا وقتًا جدًا، ثم توقف وقال: "يا، إنتى أحاول منذ أشهر أن أسوء إليك، وأنت لم تأخذ الأمر على محمل الإهانة وتوليرة واحدة". ضحك الجميع ذلك الضحك الذي يحرر من الضيق، فقال "روب" الكلمات التالية بالضبط: "حاولت أن أسوء إليك، ولكنك لم تشعر بالإهانة". وبعد ذلك أصبحنا صديقين جيدين.

ومن هذه الخبرة تعلمت مزايا أن أقرر ألا أشعر بالإهانة عندما أتمرض لها، وأن أكتفى بأن أكون متماسكًا ووفيًا. ومع ذلك، فقد كانت هناك بضعة أشياء ساعدتني على عدم إصدار رد فعل تجاه "روب"، وهى:



أولاً، أنتى رأيت أناساً لا يصدرون رد فعل تجاه غيرهم عندما يظل غيرهم من أهميتهم، وكنت معجباً بتكامل هؤلاء الناس، وشمورهم بقيمتهم. وكنت أريد أن أكون مثهم، وأريد من الناس أن يمعرفوا أنتى موضع الثقة وأنتى وفى، وأنتى لا أختابهم فى غيبتهم. ثانياً، أنتى كنت أعرف أن "روب" له تأثير على الكثيرين من الناس، فقد كان ذا سلطة فى الشركة، ولم يكن من صالحى أن أهاجمه، (وهذه إستراتيجية عملية فى العمل). وأخيراً، أنتى كنت أؤمن بشدة أن بداخل كل إنسان شيئاً من الخير، وأنتى إذا أحببنا الناس وصبرنا عليهم، فسوف يستجيب الخير بداخلهم للطيبة التى نبدىها معهم. إنها مسألة وقت لا أكثر، وهذا جزء من السيطرة على الكبرياء.

قد يبدو هذا غريباً، ومع ذلك، فعندما يتبع شمورنا بالأمان من داخلنا، وينبع شمورنا بالكفاءة من خارجنا، فإننا سنهتّم بأراء الآخرين ولكن ليس لاختبارنا أن آراءهم لازمة لشمورنا بقيمتنا الشخصية. ومن الغريب أيضاً أنه عندما يتبع شمورنا بالأمان والكفاءة من خارجنا، فإننا لا نهتّم بأراء الآخرين لأننا لا نستطيع تحملها، وهنا نعرض لمخاطرة كبيرة على المستوى الشخصى. ولذلك السبب، فإن العادات الثلاث الأولى أساسية جداً لبناء شمورنا بالأمان.

عادة ما يحصل الناس على مثل ما يقدمونه، وهذا هو قانون الاسترداد. لاحظ أن من لا يصدروا أحكاماً على الناس لا يصدر الناس أحكاماً عليهم، ومن لا يقللوا من قيمة الآخرين لا يقلل الآخرون من قيمتهم، ومن يعيش شامراً سيف الانتقاد للناس يمت بهذا السيف لديهم. إن من يتميزون بالقدرة - حتى لدرجة تهديد الآخرين - ولكنهم يقبلون الآخرين، فإنهم عادة ما يسهلون عمليات التفاعل الإنسانى ويبدون كل هذا التهديد تقريباً.

ألا تحب أن تعمل هنا؟

لقد أدى تقديم المردود إلى ذهول صاحب هذه القصة، وجعله يفكر في العمل بداخل دائرة نفوذ.

عندما انضمت للمؤسسة التي أعمل بها حاليًا، كنت مجهدًا وأتصرف بدافع من رد الفعل. كنت أحمل معي أحد عشر عامًا من العمل في مجال صعب، فما كان إلا أن فقدت وظيفتي لأن الفرع المحلي للشركة التي كنت أعمل بها تم إغلاقه. احتجت بعض الوقت لتجاوز هذه السنوات العسيرة الماضية. وكان من السهل بالنسبة لي أن أبحث عن المشاكل بداخل الشركة الجديدة وأرغب في حلها.

ورغم أنني استمتعت بعملى الجديد، فلم يكن من الصعب أن أجد أشياء أشكو منها، حيث كان من الواضح أن نظم العمل غير فعالة، وكنت أعتقد أن لدى حلولًا لتلك المشاكل. وكان رئيسي يستمع لي في لقائي الأسبوعي معه عندما كنت أقترح عليه طرقًا لإصلاح مشاكل الآخرين، بل إنني كان لدي جزء خاص في تقريرى الكتابي الأسبوعي كنت أسميه مشاكل دائرة الاهتمام! لقد كنت أعتقد بصورة من الصور أنني إذا استطعت إثارة هذه المشاكل بصورة مستمرة، فسوف يتم حلها. وكان من القريب أن أعتقد أنني كنت مفيدًا فعليًا. ذات يوم وأثناء واحدة من جلسات كثيرة الشكوى، التقت لي رئيسي في العمل وقال: "روس"، بصراحة: ألا تحب أن تعمل معنا؟". حسن، لم تكن هذه هي المشكلة! لقد كنت أحب عملى، ولكنى لم أكن أستطيع تجاهل أوجه القصور والأخطاء التي تحدث أمام عيني في حين أن الحلول كانت واضحة تمامًا - أمام عيني أيضًا. ومع ذلك، فقد جعلنى سؤال رئيسي أهدر جيدًا في سلوكى، حيث أدركت أخيرًا - بسبب ما قاله رئيسي في العمل - أن كل ما فعلته هو أنني كنت أشتكى من أشياء لم تكن تخصنى. ونتيجة رغبتى في المشاركة بما لدى من أفكار رائدة، فقد ركزت بصورة انتقادية على الآخرين، وما كنت أظن أنه قصور لديهم لأداء أعمالهم بصورة صحيحة. وحتى أحدث تغييرًا، فقد التزمت بملاحظة المشاكل من حولى التي تقع بداخل دائرة تأثيرى. لم أكن ألاحظ وأتصرف إلا مع تلك المشاكل التي لدى القدرة فعليًا على تغييرها. هزمت على أنه أيًا كان ما يحدث، فإننى لن أتجاوز حدود دائرة تأثيرى (المادة الأولى: كن مبادرًا).

وسرعان ما ظهرت فرصة لاختبار قوة ما عزم عليه.

ذات يوم، وصلتني بصورة مفاجئة سياسة سفر جديدة، فاعتقدت أن السياسة الجديدة لم تلقَ البحث الكافى وغير ناضجة، فكان أمامى أحد خيارين، فإما أن أشكو لرئيسى مجددًا، أو أن أفحص المشكلة من داخل دائرة تأثيرى.

اخترت البديل الثانى، كتبت وثيقة مبدئية بمخاوفى تجاه تلك السياسة الجديدة من وجهة نظر المسافرين. وكانت بعض مخاوفى تتعلق بالسياسة نفسها، ولكن معظمها كان تعبيرًا عن مشاعرى بشأن استبعاد عملية التواصل. بدت السياسة كما لو كانت فرمانًا ملكيًا، وكان من

المتوقع لى أن ألتزم بها. وبعد أن كتبت ما كنت أشعر بأنه الشيء الملائم، اتصلت بالشخص الذى أعد تلك السياسة، وطلبت لقاءه لبضع دقائق لمناقشة مخاوضى معه. شعرت مُعدة السياسة بالنشوة، حيث لم تتلق على مدار الأسبوعين التاليين إلا انتقادات للسياسة الجديدة، وقالت إنها ستقابلنى على أية حال.

التقينا، وبعد أن فهم أحدهما الآخر، لم أجد إجابة عن معظم أسئلتى فحسب ، بل استطعت أن أقدم لها بعض الأفكار عن كيفية التعامل مع مشكلة عدم التواصل فى تلك السياسة . وهكذا كسب كل منا، واستطعت أن أوسع دائرة تأثيرى، وذلك لأننى ظلت أعمل بداخلها. وقد استطعت أيضًا أن أترك أثرًا إيجابيًا على الآخرين مع تجنب الضغوط الناتجة عن محاولة إصلاح المشاكل التى لا أستطيع إصلاحها.

رغم أن دائرة تأثيرك قد تكون صغيرة، فإن هذه الدائرة إذا تقاطعت مع شخص دائرة تأثيره أكبر، فعليك أن تعبر عن شكواك لذلك الشخص وتواصل العمل بداخل دائرة تأثيرك. لقد توصل الكثيرون عبر السنوات ممن قرروا التركيز على دائرة تأثيرهم لاستنتاج خاطئ بأنهم لا يستطيعون الشكوى أو تقديم مبرود سلبى. وليس هذا الواقع على الإطلاق، فالأمر يعتمد على جودة علاقتك بالشخص ذى دائرة التأثير الكبرى. وإذا لم تكن هذه العلاقة قوية، فعليك أن تفكر فى طرق أخرى للعمل بداخل دائرة تأثيرك الخاصة. اختبر الوضع أولًا ثم ابدأ التواصل. أحيانًا ما يكون علينا أن نتغلب بما يكفى من الاهتمام حتى لا نواجه الآخر، وهذا هو ما فعله المدير فى القصة السابقة عندما سأل مرموسه: "ألا تريد أن تعمل معنا؟".



"نتيجة رغبتى فى المشاركة
بما لدى من أفكار رائعة، فقد
ركزت بصورة انتقادية على
الآخرين، وما كنت أظن أنه
قصور لديهم لأداء أعمالهم
بصورة صحيحة".



إيمان النميمة

أثناء قراءة تلك القصة التالية، فكر في جملة: "إن أعظم الحروب التي يخوضها الإنسان هي تلك الحروب التي يخوضها يوميًا في الفجوة الهائلة بداخل روحه".

عندما انتقلت بالعمل في الشركة التي أعمل بها حاليًا، كان من أول ما لاحظته فيها بيئة العمل المدمرة، فقد كان القسم الذي أعمل به مليئًا بالنميمة، حيث كان زملائي يكتسبون تأثيرًا بأن يجدوا أحدث أخبار زملائهم وإشاعتها في كل أنحاء القسم. وكان من الواضح أنه من غير المؤلم أن يفتاب الناس بعضهم بأقصى صورة ممكنة طالما لم يتمكن المغتاب من أن يثبت أن زملاءه اغتابوه. عندما يغادر أحد الزملاء الغرفة، فإنه يصبح موضوع حوار جميع الزملاء الباقين، وعندما يعود ذلك الزميل ويخرج زميل آخر يتحول تركيز النميمة على الزميل الثاني. أدركت أن أمامي خيارين، فإما أن أنعاز إلى جانب واحد، أو أن أنعاز للجانبين وأظل أغتاب زملائي بلا تمييز. والآن أدرك كم كان ذلك موقفًا ضعيفًا، ولكنني كنت جديدًا في الشركة في ذلك الوقت وكنت أشعر بأنني ينبغي أن أحصل على ريشة ذوى النفوذ، وكنت أظن أنني إذا لم أجارهم، فسوف أفقد عملي.

ثم بدأت أفكر بعمق أكبر في مبدأ تحمل المسؤولية الشخصية، فراجعت نفسي بصدق وبقوة ووجدت أن سلوكي سيئ جدًا وأدركت أنني ينبغي أن أتعامل مع الآخرين بطريقة مختلفة، ولكن كيف؟ كيف أستطيع كسر الدائرة التي أصبحت جزءًا منها، والتي تسيطر على ثقافة القسم؟ كنت أعرف أنني لا أحب النميمة، ولكنني لم أكن أعرف كيف أنصرف حيالها.

حاولت أن أعرف ما ينبغي أن أفعله، وأن أمنح نفسي نقطة بداية كما يقولون، فسألت نفسي: "ما دوري في هذا الموقف؟". كنت أعرف أن دوري هو أن أكف عن فعل شيء لا يساعد الآخرين، فلم يكن من الصعب اكتشاف ذلك، أما تنفيذ ذلك التغيير في الدور فقد كان صعبًا جدًا.

رأيت أن الآخرين لا يشعرون بضرورة تغيير سلوكياتهم، فربما كانوا محقين فيما يتناقلونه من نميمة، ولم أستطع تغييرهم، ولكنني كنت مسئولًا عن سلوكي (العادة الأولى: كن مبادرًا). أدركت أن ثقافة الإدارة قد تكون خارج دائرة تأثيري، ولكن سلوكي الشخصي لم يكن كذلك، وهكذا يمكنني التأثير.

كنت أعرف أنني لا أستطيع التغيير بين عشية وضحاها؛ لذلك تحليت بالصبر، وأخبرت زوجتي أيضًا بخطتي للتغيير، فكانت تشجعتني يوميًا. فشلت بصورة شبه دائمة في البداية، فكان علي مواصلة مواجهة نفسي والقول: "هذا هو المثير، وهذه هي الاستجابة، وتلك هي فرصتك في السلوك في المنتصف بين المثير والاستجابة. ومنذ الآن، لن أفعل هذا"، ثم أكرز على أسناني وأعض لساني وأقول: "لدي عدة آراء عن ذلك الشخص ولكنني لن أقولها".

"كنت أعرف أنني لا أحب النميمة،
ولكنني لم أكن أعرف كيف لتصرف
حيثها".



للنميمة جاذبية قوية قد تجعلك تنزلق إليها قبل حتى أن تدرك ذلك. وكنت أعرف أن على أن أبتعد عنها فحسب. ورغم أن الأمر يبدو بهذه البساطة، فقد وجدت صعوبة في الحفاظ على تكاملي بصورة دائمة (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وفي النهاية عرف زملائي عنى أنني لا أشارك في النميمة، وبدأوا يتقنون في معرفتهم أنني لا أقبل النميمة. وحتى الآن، فإنني لم أتححر تمامًا من متعة الاستماع إلى أسرار الناس وما زلت أحارب توجهي في الرغبة في الاستماع، ولكنني قد حققت بعض التقدم. أخيرًا، أنا أحسن.

أثناء تفكيري في فكرة الرصيد العاطفي والالتصالي على مدار سنوات، وجدت أن الرصيد الذي يبدو أنه يحصل على المزيد من الاهتمام والاستجابة أكثر من غيره هو فكرة الولاء لشخص غائب وعدم النميمة في حقه أو اغتيابه. وأعتقد أن هذا السلوك هو الأصعب على الناس لأن النميمة سلوك يعتق به الكثيرون من الناس، وسلوك يمنحهم متعة نفسية. إنهم يعرفون من داخلهم أنهم لا ينبغي أن يفتابوا الآخرين، ولكنني أصبحت أعتقد أن عدم اغتياب الناس ليس إلا عنصرًا واحدًا من عناصر الولاء لشخص غائب. وتتضمن العناصر الأخرى القاء على الشخص الغائب، وتخصيص وقت للتواصل مع الغائب وتقديم المردود له، والتعبير عن وجهة نظره.





١٥٠ (١٥٠) ایدویرکیتار، جلیت

- ١٥١ حمسول عامامل الولاء
- ١٥٢ صبر فاعم بعلله
- ١٥٣ سول حمسول ولا
- ١٥٤ حسل ادالاء لافسب حمسول
- ١٥٥ ملاو نسو
- ١٥٦ مصله نسو
- ١٥٧ نل و نل امه نسو
- ١٥٨ نل نسو
- ١٥٩ نل نسو
- ١٦٠ نل نسو

Cosmos 1110

خمسون عامًا من الولاء

ابحث عن شيتين أثناء قراءة تلك القصة التالية عن التعاون الإبداعي الذي يفوز كل أطرافه، وهما: أولاً، رغم توجه مدير المشتريات للنظر للعالم من خلال مشكلته الكابوسية في العمل، لاحظ كيف تسامى على هذا الوضع وأصبح يفكر بمقايير تحليلية ومتفهمة أيضًا. ثانيًا، لاحظ قوة التفاعل الإنساني الصادق.

أعمل في شركة متعددة الجنسيات في ماليزيا، وأنا مسئول عن المشتريات - أي أنتى مسئول عن شراء المواد الخام، والتجهيزات، والخدمات لكل العمليات التي تجريها الشركة في ماليزيا. وعندما بدأت العمل كان لدينا حوالي خمسة آلاف مُورد علينا التواصل والتفاوض معهم. تخيل خمسة آلاف مورد لكل منهم منتجاته وعقوده الخاصة، وأوامر الشراء منه، وفواتيرها لقد كانت الأعمال الكتابية وحدها في ذلك الوقت كابوسًا مزعجًا!

وأثناء مراجعتي الدقيقة لهؤلاء الموردين، أدركت أن علينا تقليل عددهم بأقصى درجة ممكنة، وكانت أكبر مشكلة تواجهني هي النقل - السثمائة سائق شاحنة الذين ينقلون المواد إلى مواقع العمل ومنها. كان عدد شركات النقل التي لديها أساطيل نقل كبير قليلًا، وكان معظم العاملين بالنقل صغيرين جدًا، وكثيرًا ما كانوا عبارة عن شخص واحد بشاحنة واحدة. قلت لنفسى: "إذا استطعت تقليل عدد هؤلاء الموردين إلى الخمس، هستزدد سهولة عملى أربع مرات". ففكرت أن أركز على توسيع علاقاتى مع الشركات الكبرى مع تقليل الكثير من - إن لم يكن كل - المتعاملين معنا من ذوى الشاحنة الواحدة أو الشاحنتين.

دعوت هؤلاء الموردين للنقل إلى اجتماع لأعلن لهم إنهاء العقود، فحضر الاجتماع حوالي أربعين شخصًا، وقبل أن أقوم من مكانى التفت إلى رجل مسن جالس إلى جوارى وقال: "أود أن أعبر عن عمق امتنانى لهذه الشركة..". فقلت لنفسى: "أوه، كلا. ليس الآن، وليس هنا. رجاء. إننى سأنتهى عقدك بعد دقيقتين". استمر الرجل يقول: "لقد تمكن والدى من تربية أبنائه بفضل هذه الشركة، حيث ادخر ماله منذ خمسين عامًا لشراء شاحنة، وبدأ ينقل الشحنات للشركة. لقد استطاع من خلال تعاقد مع الشركة أن يعمل عائلتنا بالكامل، وأنا أتمنى الجيل الثانى فى العائلة الذى يقود شاحنة لمصالح الشركة. لقد ورثت عمل أبى الذى أعال عائلتنا على مدار خمسين عامًا. نحن نشكركم على عملنا معكم الذى استطعنا من خلاله إعالة عائلتنا".

ماذا أستطيع أن أقول؟ لقد تقلصت معدتى. ابتسمت للرجل وتهضت من مكانى. وعندما وقفت ونظرت إلى الحاضرين أدركت أن لكل واحد منهم قصة مشابهة. إننى لم أكن على وشك تقليل الأعمال الكتابية التى أتعامل معها، بل على وشك تدمير الكثير من الشركات العائلية البسيطة التى تعمل منذ أكثر من خمسين عامًا. لذلك كنت سريعًا جدًا مع الحاضرين وقلت: "إن لدينا مشكلة هنا، فلدينا قائمة بالموردين يبلغ طولها تسماً وثلاثين صفحة. ولا أستطيع أن أتواصل مع كل هؤلاء الناس، وعلى أيضًا أن أتفاوض على هذه العقود كل خمسة عشر يومًا.



"لن لدينا مشكلة هنا..
والشركة تخسر بسبب هذا،
ولا تؤدي عملها بكفاءة.
والأسلوب الأكثر منطقية هنا
هو أن نلغي عقودكم جميعاً،
ولكنني لا أريد أن فعل هذا!
لذلك أطلب مساعدتكم في
التوصل لحل يكون مفيداً لنا
جميعاً".

والشركة تخسر بسبب هذا، ولا تؤدي عملها بكفاءة. والأسلوب الأكثر منطقية هنا هو أن ألغي عقودكم جميعاً، ولكنني لا أريد أن فعل هذا! لذلك أطلب مساعدتكم في التوصل لحل يكون مفيداً لنا جميعاً (المادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب).

تناقشنا لبعض الوقت، ثم قال صاحب شاحنة: "هل سيفيد أن ينضم كل اثنين منا معاً بحيث نصبح مورداً واحداً أكبر، وبذلك نزيد من العمولة ونقلل من العقود؟ هل ستبقون على تعاقباتنا إن فعلنا هذا حفاظاً على وفائتنا (المادة السادسة: التكاثر)؟".

فقلت له: "بالتأكيد، إذا كنتم مستعدين لذلك، فهذا مكسب لنا".
وعندئذ قدم بعض الحاضرين عرضاً آخر، فقالوا: "حسن، وماذا لو انضم كل خمسة منا أو حتى عشرة معاً. إننا عندئذ سنستطيع شراء الإطارات للشاحنات بسعر الجملة، ووقود الشاحنات بسعر أرخص، وإذا تمثر أحدنا في العمل، فسيكون بمقدور الآخرين أن يدعموه ويقدموا المساعدة". وفجأة شعر الجميع بإثارة، حيث شكلوا أسطولاً كاملاً للنقل في الشركة بالإضافة إلى خصومات جماعية، وتسهيل عملي.

لا بد أنني قد أخذتني نشوة الفكرة الجديدة، حيث رأيت فجأة الصورة الكلية: لدى خمسمائة مورد، ويمكنني أن أشتري الإطارات وقطع الغيار لهذه الشاحنات بسعر ممتاز! لذلك اقترحت عليهم أن أشتري لهم الإطارات كوسيط - وأن أبيعها لهم بسعر أقل مما سيشترونه هم

بأنفسهم كل في جماعته. وبذلك ستكسب الشركة مالاً وتوفر مالاً. ولا أخفيك أن غرفة الاجتماع قد سادتها الإثارة والفرحة اللتان تفتجان عن التكاتف. وقد شعرت بالرضا عن هذا. تعلمت درساً مهماً جداً من ذلك الحوار، وهو أن القرارات ليست أبداً قائمة على الاقتصاد وحده. لقد كنت أجلس في غرفة تغيرت - في عقل - من غرفة مليئة بالموردين الذين يسببون للشركة مشاكل إلى غرفة مليئة بالمائلات والآباء والأزواج الذين لديهم ولاء للشركة منذ خمسين عاماً، والذين يستحقون بذل أفضل الجهود للحفاظ عليهم. ومن حسن حظي أنني أدركت قبل فوات الأوان أننا عندما نتظر لبعضنا على أننا بشر، فإن طريقتنا في العمل معاً وسلوكياتنا تجاه بعضنا بعضاً تختلف.

المبدأ الأساسي الذي نتعلمه من القصة السابقة بسيط، وهو: أشرك الناس في المشكلة وابحثوا عن الحلول معاً. يتردد معظم الناس في إشراك الآخرين إشراكاً حقيقياً لاعتقادهم أنهم لن يساعدهم، حيث يعتقدون دائماً أن إشراك الآخرين عملية مجعدة، وليس من الممكن التبيل بنتيجتها. أما عندما نشرك الآخرين في المشكلة، فإنهم عادة ما يترددون في الاشتراك الصادق الحقيقي الكامل ويشاركون في جزء واحد من المشكلة، وعادة لا يعبرون عن مشاعرهم ومآزقهم وصراعاتهم بصراحة. ولأنهم لا يفعلون، فإن الشخص الآخر غالباً ما يتصرف بدافع رد الفعل وفقاً لمشاعره، ومآزقه، وصراعاته. ولذلك لا يحدث التواصل الحميم الحقيقي، ولا يتحقق الفهم المتبادل. كلما زاد الناس صدقاً مع بعضهم، زاد تواصلهم دقة وصدقاً وواقعية، وزادت النتائج الإبداعية التي تنتج من هذا. عند وجود الفهم المتبادل والاحترام، تبدأ روح التكاتف في الظهور بصورة حتمية.

إن السبب الأساسي لحدوث التكاتف في هذه القصة هو أن أحد الموردين كان صادقاً في التعبير عن عميق امتنانه للشركة. وقد أثرت هذه الصراحة والصدق على روح مدير المشتريات مما جعله هو الآخر يصبح منفتحاً وصريحاً بشأن مشكلة صمبة. إن التكاتف مثير ورائع دائماً لأننا لا نعرف من البداية إلى أين يمكن أن يقودنا، وكل ما نعرفه هو أن ما سنصل إليه سيكون أفضل مما سبق، وأفضل مما يقترحه كلا الطرفين في البداية.

اصبر .. فإنهم يتعلمون

لاحظ النقاط الثلاث الأكثر إثارة في القصة التالية، وهي: أولاً، قدر الوعى بالذات والسيطرة عليها اللذين تحلى بهما هذا المدير أثناء اتخاذ قراره الرشيد الواعى بالانتقال من الأسلوب الإدارى السلطوى التقليدى إلى أسلوب الإدارة التشاركى القائم على المبادئ، ثانياً، كيف استطاع هذا المدير أن يحافظ على التزامه بالاستماع لشخص لم يكن يستمع له قبل التزامه بتغيير أسلوبه الإدارى، ثالثاً، كيف أن ذلك المدير لم يكف بالاستماع، بل تأثر بها بسمه حتى يصبح أكثر صبراً.

في الماضى كنت أقود مرفوسى بطريقة تقليدية جداً، حيث كنت أتخذ قرارات أحادية الجانب وأنصت نفسى الفاس الذى يتخذ الناس من ٩٠٪ كلهم. كنت أتحدث كثيراً ولم أكن أستمع لأبى شخص تقريباً، ولكننى تعلمت أن أتحدى بالصبر، وأنه ينبغي أن أزيد من إشراك الناس في اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم، وأن بالشركة الكثير من أصحاب المواهب والمعرفة الذين لم أستفد منهم لكثرة حديثى وهلة استماعى. وقد تعلمت أيضاً أن أتخذ قرارات خاطئة أحياناً لأننى كنت أشرك الناس غير المناسبين في اتخاذ القرارات. لقد كان ذوو الخبرة الكبرى في المستويات الوظيفية الأقل في الغالب، وكان التفكير التقليدى يقول إنهم لا ينبغي أن يشتركوا في اتخاذ القرارات على الإطلاق، إن القيادة وفقاً للمبادئ تعنى اتخاذ أفضل القرارات بإشراك أكثر الناس خبرة ومعرفة في اتخاذ تلك القرارات.

قررت أن أمارس القيادة بهذه الطريقة الجديدة، وبمدها بقليل كان على اتخاذ قرار مهم بإغلاق فرع شركتنا في كارولينا الشمالية وعملية دمج في ولاية نيويورك. كان القرار صعباً، ولكنه القرار الصحيح لمصلحة الشركة. وكانت نتيجة القرار أنه سيكون علينا توظيف أناس جدد في فرعنا في نيويورك وتدريبهم على مهنة التجديد. ومهنة التجديد مهنة صعبة تتطلب الكثير من البراعة اليدوية والتسيق بين اليد والمعين، والقوة البدنية، والانتباه للتفاصيل والتفاصيل.

وبعد بضعة أشهر، حدث إجماع إدارى في قسم التجديد على أن هؤلاء المنجدين الجدد لن يستطيعوا الوفاء بمعايير عملهم. لو كان حدث ذلك قبل عام، لكنت فصلتهم على الفور، ولكننى قررت أن أدير الأمر بطريقة أفضل، حيث ذهبت إلى الشخص الذى يعرف الموقف فعلاً، وهو أحد المنجدين والمدربين الشباب العاملين لدينا. وكنت أعرف ذلك الشخص منذ مدة طويلة. ورغم أنه كان جديداً في مهنة التدريب، فقد اخترناه لتدريب هؤلاء العمال الجدد نظراً لشخصيته المتحمسة، فهو مستعد دائماً للمساعدة. وقد أخبرنى ذلك المدرب الشاب بشئ وضع الموقف بكامله في منظور أكثر وضوحاً ورافة.

قال لى: "أنت تعرف أنتى لست أفضل المنجدين هنا، ولم أكن من أسرع الناس تعلماً أيضاً. أعتقد أن هؤلاء العمال الجدد يتأقلمون بصورة جيدة. قد يكونون أقل مما نتوقعه منهم، ولكننا نحن أنفسنا لسنا كما يتوقع منا رؤساؤنا. أعتقد أننا نفتقد بعض الصبر. يستطيع بعض الناس



تعلم التجيد في غضون ثلاثة أشهر بينما يستغرق آخرون وقتًا أطول. وأنا أعتقد أن هؤلاء العمال سيصبحون محترفين".

والآن، مر اثنا عشر شهرًا على هؤلاء الموظفين الجدد، وقد أصبحوا محترفين. ولو كنت قد اتخذت قرارى بالطريقة التقليدية، لكنت قد فصلت هؤلاء الناس منذ عشرة شهور مضت. لقد كنت أتخذ قرارى بعد استماعى لشخص واحد دون أن أعتبر كل المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار؛ ولكنى لم أفعل هذا فى ذلك الموقف. ولأتقى بدأت أفكر بمنطق عادة فهم الناس أولاً (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)، فقد قررت أن أتخذ قرارى بطريقة أفضل، حيث استمعت أولاً. استمعت لشخص لم يكن يُشرك عادة فى اتخاذ القرارات. لقد عرفت بإشراكى شخصًا ينظر إليه الكثيرون على أنه "مجرد" منجد/مدرّب أنتى أتخذ قرارًا أفضل.

يغلب على من يفكرون بأسلوب النتائج المرحلة أن يعتبروا التدريب والتعليم تكلفة وليس استثمارًا. ومع ذلك فلا شك أن الاستثمار فى الناس هو أفضل صور الاستثمار فهو أشبه برفع نقطة الارتكاز، أو كما قال أحدهم: "إذا كنت تعتبر أن التدريب والتعليم يكلفان الكثير فحرب الجهل".



سؤال بمليون دولار

لاحظ كيف تسامى المحامى فى القصة التالية على التدريب القانونى الجدى الذى تعلمه، وولّى فى التماون الإبداعي الذى ينتج من بناء علاقة من الاحترام والفهم.

كنت المستشار القانونى الخارجى لشركة كبيرة؛ لذلك اشتركت فى مفاوضات شراء هذه الشركة لشركة أخرى تمتلكها زوجة مؤسسها. كان هناك فارق من المحامين لدى الطرفين، ولكن المفاوضات وصلت إلى طريق مسدود، أو ربما للدقة فقد وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود بسبب وجود المحامين لدى الطرفين.

أنا محام، ولكننى أعرف حقيقة أن صيغة (مكسب/ خسارة) هى الدفاع تسبب مشاكل أكثر من المشاكل التى تحلها. وفى تلك الحالة كان حجر العثرة واضحاً، حيث كانت الأرملة - والتى كانت مالكة الشركة المبيعة - تريد مليون دولار أكثر مما كانت الشركة موكلتى تريد أن تدفع، حيث كانوا يعتقدون أن شركتها تساوى مليونى دولار، بينما كانت تلك السيدة تريد ثلاثة ملايين دولار.

أو هذا على الأقل هو ما قال معاموها نهاية عنها. فى هذه الحالات غالباً لا نستطيع أن نسمع من صاحب الشأن بصورة مباشرة. وقد ضايقنى هذا الأسلوب فى الماضى؛ لذلك عندما وصلت محاولات الشراء إلى طريق مسدود، قدمت عرضاً على محامى صاحبة الشركة، حيث طلبت منهم أن أتحدث معها حديثاً مباشراً.

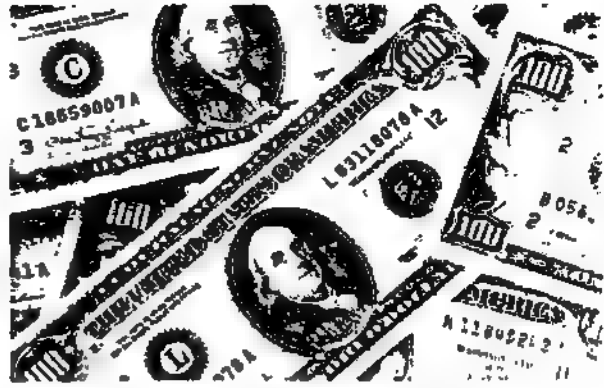
أوضحت لهم أن الشركة التى أعمل لصالحها غير مستعدة لدفع ذلك المليون الإضافى؛ ولذلك فلن تقعد الصفقة ما لم نتوصل إلى بديل ثالث. وكان من مصلحة هؤلاء المحامين أن أتحدث إلى مالكة الشركة، حيث لم يكن هناك مشترين محتملون غير شركتنا، بل إن نشاط الشركة كان يبنى أن شركتنا واحدة من شركات قلائد ممن يحتمل أن تشتريها.

وكانت هذه الشركة مكسباً إستراتيجياً للشركة التى أعمل لصالحها، ولكن شركتى كانت ستسحب من عرض الثلاثة ملايين. كان من مصلحة مستشارى تلك الأرملة بيع الشركة؛ لذلك كانوا مستعدين لأن أجرى حديثاً هاتفياً ثنائياً مع مالكتها.

وعندما اتصلت بى، اعتبرت أنتى لست محامياً، واستمعت لها لأفهم وجهة نظرها وأقيم الموقف تقييماً أفضل (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)، فسألته عن الشركة، وعن كيفية تأسيس زوجها الراحل لها، ومدى مشاركتها فيها، وعن أهدافها لأبنائها الذين كانوا قد بلغوا سن الرشد باستثناء ابنة واحدة فى مرحلة المراهقة.

وكنّت حريصاً بشأن معرفة أهمية هذا المليون دولار الإضافى، فقالت لى: "هذه الشركة هى مصيرنا، وأنا لدى التزامات".

"بعد أن فهمت موقفها أصبح حل مشكلتها واضحاً جداً، حيث أدركت هدفها من الحصول على المليون دولار الإضافية".



أوضحت الأرملة أن زوجها الراحل قد التزم بـ "رعاية" صديق له ساعده على تأسيس الشركة، وأوضحت أيضاً أنها تريد أن تحصل على ما يكفي من أموال حتى توفر معيشة كريمة لأبنائها وأحفادها حتى بعد وفاتها. ولم يكن المليون دولار سيفطيان كل التزاماتها ومسئولياتها، فقالت مؤكدة: "لا بد أن أحصل على مليون آخر".

وبعد أن فهمت موقفها أصبح حل مشكلتها واضحاً جداً، حيث أدركت هدفها من الحصول على المليون دولار الإضافية، فقلت لها: "دعينا نفعل هذا. ستشترى شركتنا وثيقة تأمين على حياتك بمبلغ مليون دولار، وسندفع اشتراكاتها حتى يوافيك الأجل، أو ندفعها دفعة واحدة - أيهما أرخص بالنسبة لنا. وفي كل الحالات، سنحرص على أن تكون لديك وثيقة تأمين على الحياة بمبلغ مليون دولار يحصل عليها أبنائك وأحفادك كميراث بعد أن يوافيك الأجل، وهو ما كان يريده زوجك" (المادة الرابعة: تكبير مكسب/ مكسب، والمادة السادسة: التكايف). كان هذا هو كل ما يلزم لإبرام الصفقة، وإذا أخذنا بالاعتبار عمر الأرملة، فالاحتمال أن وثيقة التأمين على حياتها ستكلفنا حوالي ٥٠ ألف دولار، وهو مبلغ أقل بكثير من المليون دولار الذي كانت تريده نقداً.

هناك الكثير من الصفقات التي تتمثل وتصل لطريق مسدود لا يستطيع الناس اجتيازها وذلك عندما لا يستطيعون حل الاختلافات الكبرى سواء كانت مالا، أو إنجازات، أو أداء، أو امتيازات، وأياً كان العائق، فإننا إذا أدركنا الأسباب الكامنة وراءه، فسيكون هناك بصورة شبه دائمة بديل ثالث لم يكن كلا الطرفين يتصور وجوده.

طالما اعتقدت أن كل المحامين ينبغي أن يتدربوا على التكايف في منع النزاعات وتسويتها. وأنا أعرف الكثيرين من المحامين والقضاة الذين استخدموا هذا الأسلوب القائم على التكايف والاحترام المتبادل والفهم كبديل للتقاضى المكلف. وقد اكتشف هؤلاء أنهم عندما يفعلون هذا يتغير الموقف بالكامل، ويتأثر الناس بصورة تؤدي إلى حلول إبداعية عادة ما تؤدي إلى بديل ثالث.



حسن أداؤك، والا فقدت عملك

عندما يسمع معظم الناس غيرهم يشكون من شخص، فإنهم غالباً ما ينضمون إليهم في الشكوى منه وإصدار الأحكام عليه، ثم تصدر عنهم سلوكيات تصفية. لاحظ كيف مارس المشرف في القصة التالية معرفته بذاته وسيطرته عليها، واتبع مبدأ إشرارك الآخرين في المشكلة حتى يصبح الجميع جزءاً من الحل القائم على الإبداع التعاوني.

أنا مشرفة على طاقم من ستة وعشرين "عامل نظافة في مستشفى محلي، ونحن نوظف لدينا الكثيرات من طلبة الكلية الإقليمية لأننا نقدم مواعيد عمل تتسم بالمرونة وتناسب جداول مواعيد دراستهن.

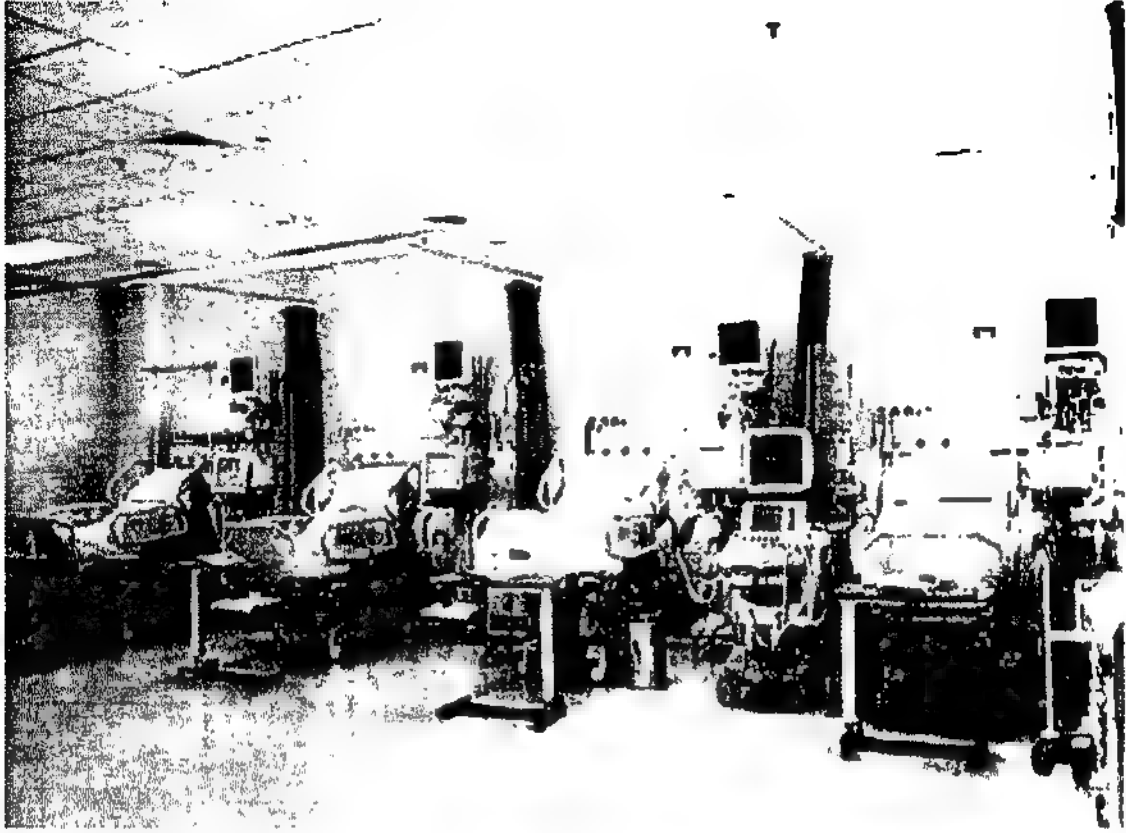
حضر لي موظفان يعملان بدوام كامل يشكوان من طالب يعمل في فريقهما، وقالوا إنه يتأخر دائماً، ومستوى أدائه قد انخفض، وأنه يقضي استراحة الفداء لمدة ساعة وليس لثلاثين دقيقة كما هو مخصص. وعندما انتهيا من تقديم شكوامهما، كانا منهكين جداً.

كنت أعرف ذلك الطالب جيداً، وهو عامل جيد التحق بكلية تبعد ستين ميلاً عن المدينة، وكانت المواصلات من المدينة حتى المستشفى تؤثر عليه تأثيراً كبيراً. فكرت في موقف ذلك الطالب، وتذكرت مبادئ الولاء للشخص الغائب (الرصيد الانتمالي والعاطفي) لتجنب توجيه اللوم (المادة الأولى: كن مبادراً) وأركز على الحل، فقررت أن أفعل ذلك.

في الماضي كنت أتميز بالمباشرة والسلطوية. ومع ذلك، فقد كنت أريد أن يشعر الموظفان الشاكيان بأنهما جزء من عملية حل المشكلة. لذلك بدأت التحدث عن علاقتهما بهذا الطالب وفي الوقت نفسه حافظت على ولائي للطالب في غيابه. سألتهما عن توقيت بداية المشاكل (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) ثم أخبرتهما عن سفره إلى جامعة الولاية. ومع توافر هذه المعلومات، استطاعا أن يشعرا بسبب تفهم الأشياء. ويمكنني القول إن تفرغهما على المشكلة وإدراكهما لها قد منحاهما قوة. وهما الآن يشعران بأنهما جزء من حل المشكلة.

أوضحت لهما ما يمكنهما توقعه، وقابلت ذلك الموظف وعملت على إيجاد حل معه، وإذا لم تتحسن الأمور، فسنعود لنجلس معاً من جديد. قبل أن أفهم عادات الكفاءة هذه، كنت سأستدعي هذا الطالب الجامعي إلى مكتبي، وأقول له: "هذه هي الحقائق، وإذا لم ينصلح حالك، وتلتزم بالعمل في المواعيد، ويتحسن أداؤك في العمل، فسوف أقتل ساعات عملك". وبدلاً من ذلك كنت أعرف أنه من الضروري أن أجعله يشعر بقيمته الذاتية عندما استدعيته إلى مكتبي.

قلت له: "إيقان"، أريد أن تناقش ما يحدث معك"، فشرح لي موقفه، فقلت له: "وكيف أستطيع مساعدتك على النجاح؟ أعرف أن الدراسة مهمة جداً بالنسبة لك، ومع ذلك فلدينا



مجموعة من معايير الأداء في هذا المستشفى. كيف نستطيع أن نجد حلًا لهذا (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)؟

فقال: "ما رأيك في أن تقللي ساعات عملي إلى يومين أسبوعيًا؟ في هذين اليومين أستطيع أن أقدم أفضل عمل ممكن، وأكرس كل طاقتي للدراسة في الأيام الثلاثة الأخرى من أسبوع العمل (العادة السادسة: التكافؤ)".

كان الحل بسيطًا جدًا، ولكنه أسعد زملاءه العاملين معه. لقد شعر بأنه جزء من حل المشكلة، وفي الوقت نفسه استطاع الحفاظ على تقديره لذاته. وقد أصبح عملي أكثر سهولة؛ لأنني اتبعت الأساليب الصحيحة في الإدارة.

من المثير أن المسافة بين المثير والاستجابة تزداد بالتوقف والتفكير في المبادئ المشاركة في العملية. وهذا توضيح كبير لقوة الوعي بالذات، والقرار بالتصرف وفقًا للمبدأ. يمكنك أن ترى مدى التعسف أحادي الجانب الذي تتضمنه الاستقلالية، وليس الاعتماد المتبادل.



إغلاق الفرع

كثيراً ما يطرح حاليًا السؤال عن كيفية تقليل حجم فرع شركة، أو إغلاقه مع الحفاظ على الروح المعنوية مرتفعة. حاول أن تستشعر نوعية التثهم والمشاعر والالتزام الذي تحلى بها جميعًا المدير في هذه القصة مع العاملين معهم ومع مستقبلهم.

على مدار ثمانية عشر شهرًا، أشركنا القسم بالكامل في تعلم وتطبيق العادات السبع. لقد طورنا معًا طريقة مشتركة في التفكير ووضعنا جملة رسالة مشتركة. وكانت رؤيتي أنه على مدار ثلاث سنوات سنغير ثقافة الشركة بالكامل. وفجأة - وفي وسط هذه الخطط للمستقبل - أعلنت إدارة الشركة أنهم سيفلقون الإدارة التي نعمل بها، وطلب منى الإشراف على ذلك الإغلاق. لم تكن هذه مهمة أرغب في القيام بها، ومع ذلك فإننى الآن أودى العمل بصورة مختلفة. فى الوضع الطبيعي، كنا سننتظر حتى آخر لحظة ممكنة قانونيًا قبل أن نعلن إغلاق الوحدة. وكنا بالتأكد، سنقدم حزم مكافآت نهاية الخدمة مع الإعلان عن إغلاق الوحدة. كانت حالة العاملين ستصبح بائسة؛ لذلك سيقبلون هذه المروض سواء ثبتت احتياجاتهم أم لا. ومع ذلك فقبل ثمانية عشر شهرًا من موعد الإغلاق المرتقب ذهبت إلى الإدارة العليا. ونظرًا لأننا كنا قد اتخذنا قرارًا لا رجعة فيه بإغلاق الوحدة؛ فقد قلت لهم: "وهو كذلك، لقد حان وقت إخبار العاملين".

لم تكن لدينا وظائف بديلة لكل العاملين بالفرع الذى سنغلقه، ولم تكن لدينا أية برامج لتدريبهم، فقال لى رئيسى: "هل جئنت؟".

فقلت: "كلا! إننى أريد لهؤلاء الناس أن يبدعوا الاستعداد لمواصلة الحياة.. أريد أن يعمل بعض الناس على إغلاق الفرع، فهناك ممدات ينبغي التخلص منها ومفاوضات ينبغي إجراؤها، وأحتاج لأناس آخرين لمساعدونى فى العمل على إيجاد فرص أخرى للموظفين هناك، فالخبر سيتسرب على أية حال. ونحن إذا أخبرنا الجميع، فسوف نمنحهم القوة والثقة اللتين يحتاجون إليهما لمواصلة حياتهم ويرتبوا أمورهم بهدوء (المادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب). فقال: "افعل ما تريد، ولكن إذا فشل الأمر فستعمل مسئوليتك".

دعوت الجميع، وأعلنت عليهم الخبر فصدعوا، فكاد قلبى ينفطر؛ لذلك حملنا بجدية على تكوين فريقنا لأنه كان قد انهار فى ذلك الوقت. ومع ذلك فلم نتركهم بمفردهم للحزن، حيث أصبحنا نعقد اجتماعات متابعة جماعية كل أسبوعين كنت أطلعهم فيها على أحدث الأمور، وكانوا يطرحون فيها الأسئلة (المادة الخامسة: أسع من أجل الفهم أولاً ثم أسع من أجل أن يفهمك الآخرون). حاولنا التوصل لحلول للمشاكل، فاقترح بعضهم أن يشتري الموظفون هذا الفرع من الشركة. وعندما راجعنا الأرقام المتاحة وجدنا أن هذا القرار غير مجد اقتصاديًا، ولكننا علمنا أن هناك فرعًا آخر فى الشركة يحتاج لزيادة كبيرة فى المباني والتجهيزات والقوة



العاملة، فتقدمنا للإدارة بعرض وهو أن ينقلوا العمل من ذلك الفرع إلى فرعنا موضحين لهم أن هذا سيوفر لهم المال وقوة العمل اللازمين لتوسيع ذلك الفرع (المادة السادسة: التكتاف). كانت رؤيتي في البداية أن أربعة وأربعين شخصاً سيطردون للشارع ليعبثوا عن عملي. أما اليوم، فقد زادت إنتاجيتنا، وتجاوزنا فعلياً الموعد المقرر للإغلاق، ولم يتم تسريح أى موظف إلا أولئك الذين أحيلوا للتقاعد بحكم سنهم. وعندما تغلق أبواب الوحدة بعد بضعة أشهر لن يخسر عامل واحد عمله. ومن المزايا العظيمة الأخرى أن هذا الإغلاق لفرعنا قد أصبح نموذجاً للفرع الأخرى في الشركة، وقد لاحظت الإدارة العليا بمن فيها المديرون المتصلبون الذين يركزون على النتائج الوقتية طريقتنا المختلفة في أداء الأمور.



يتميز البشر بقدرته مذهلة على المرونة والتأقلم مع الوقائع الجديدة الصعبة بشرط أن يحصلوا على المعلومات الكاملة والحديثة والدقيقة عنها. إن إغلاق شركة أو أحد فروعها إغلاقاً كاملاً أمر مخيف؛ ولهذا السبب لا يحدث كثيراً في معظم صور الإدارة؛ لأن الإدارة لا تعرف ما سيحدث نتيجة له، وغالباً ما يشعرون بأن دوافعهم أو قراراتهم المبكرة ستكون موضع تساؤل. إن إشراك الناس في اتخاذ هذا القرار قد يزيد من المشاكل، أما إن لم نشاركهم فيه؛ فسيؤدي هذا إلى فتح أبواب أخرى مثل ضعف الثقة، وزيادة الشك، والاتهامات، والعدائية.

تتبع الثقة بين الناس من مصداقيتهم؛ لذلك عندما يتميز الناس بالحقيقة والانفتاح والصدق ومواجهة الآخرين بالواقع الكامل ثم محاولة فهم الحقيقة الكاملة لمخاوف الناس وحياتهم، فإن عملية التعاون الإبداعي تبدأ.

أعرف مؤسسة لم تكثف بإغلاق أحد فروعها، بل أغلقت في مدينة صغيرة جداً، حيث لم يؤد هذا إلى أن يفقد العاملون وظائفهم فحسب، بل واضطروا إلى تغيير منازلهم، والانتقال بأسرهم أيضاً، علمت وسائل الإعلام بأنه سيكون هناك اجتماع توديعي للموظفين. وكانت وسائل الإعلام تظن أن هذا الاجتماع سيكون سيئاً جداً وسيثير الجدل والرأي العام، وأن هذا سيكون له تأثير على المستوى القومي، فحضرت الاجتماع فلم تجد إلا حفل وداع لشركة كفتاكي للوجبات السريعة حيث كان الجميع يودعون بعضهم بعضاً. كان الجميع حزائين وسمعاء في ذات الوقت، ولكن الروح السائدة كانت رائمة، حيث كان مستوى الثقة بينهم عالياً وكان الجميع يعرفون أن الحل القائم على التعاون الإبداعي شيء جيد. كان هناك التزام بالمبادئ الصحيحة منذ البداية، حيث تم فحص البدائل بما فيها شراء الموظفين لفرع الشركة الذي يعملون به، ولكنهم اكتشفوا في النهاية أن الفرع لا يمكن إعادة تشغيله. تم بذل جهود كبيرة لمساعدة الناس على التعامل مع خوفهم من البطالة، والانتقال بمائلاتهم، وتغيير مدارس أبنائهم، وتم تقديم الاستشارة، والخدمات مما أدى إلى سيادة روح الثقة المتبادلة رغم الانفصال العميق والصعوبة.

الموظفة المشاغبة

فكر في النسق القيمي لدى المستشار القانوني العام في القصة التالية. لقد كان يركز على المبدأ، وقيمة الموظف الفرد، وأهمية فهم آليات الموقف، والرغبة في فعل ما هو صحيح، وليس على اتباع الأسلوب الكفاء المتمثل في التوافق الآلى مع توصيات المشرفين وغيرهم بشأن الموظف غير الكفاء. يمكنك أثناء قراءة القصة التالية أن تستشعر تكامل هذا الرجل وقدر الاحترام الذى كان يكتفه لتلك الموظفة المشاغبة النابغة له.

أنا المستشار القانوني العام لشركة كهبرى، وقد تلقيت طلباً عاجلاً ذات يوم لمقابلة مدير الموارد البشرية وأحد مديري الأقسام بشأن موظف ينوون إنهاء خدمته، حيث حضر الاثنان إلى مكاتبى وقدمتا لى مبررات قوية جداً وموثقة تؤكد ضرورة فصل ذلك الموظف.

وكان ذلك الموظف امرأة تستخدم لغة بذئية في العمل، وتحند كثيراً على زملائها، ولم تكن متعاونة، وكانت غير عقلانية، بل مشاكسة، والأكثر من كل هذا أنها كانت تحضر للعمل متأخرة، وتتأخر كثيراً في ساعات الراحة لتناول الفداء دون أن تقدم تفسيراً لذلك.

سألت المسئولين الأسئلة التقليدية مثل: "هل تحدثتا معها؟ هل منعتهماا فرصة لتصحيح سلوكها؟"، فأجابا بالإثبات، وكان من الواضح أنهما قد حاولا تصحيح مسارها عبر فترة من الوقت ولكن سلوكها لم يتحسن. وأوضحا لى أنها كانت تدرك أن الفرصة التى منحاها لها كانت الأخيرة، وأنها بعدها ستفقد عملها، فكان من الواضح أنهما اتبعا الإجراءات الصحيحة وفعلتا ما ينبى عليهما فعله، وأن فصلها من العمل له ما يبرره مع الأسف رغم أنه ليس شيئاً مرضياً أبداً.

ومع ذلك فلم يكن سبق لى أن قابلت تلك الموظفة، وقد ضايقتنى هذا، فأنا أحب أن أقرأ المواقف بطريقتى حتى رغم ثقتى فى كل من ينقلون لى الموقف. أردت أن أتحدث مع تلك الموظفة حتى أتعرف على وجهة نظرها - وربما كان هذا بدافع حذى الشديد. وللحقيقة، فقد كنت أريد أيضاً أن أعرف إن كانت ستقاضيننا إذا فصلناها من العمل أم لا، وكنت أريد فعلاً أن أعرف سبب عدم توافق سلوكياتها مع توقعاتنا (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لقد كانت وظيفتها فى الشركة وظيفة جيدة، وكنت أريد أن أعرف إن كان ثمة شىء فى وظيفتها أو فى ثقافة الشركة يمثل لها مشكلة.

كنت أتوقع تماماً أن تكون الموظفة دفاعية، وتتكر كل الادعاءات الموجهة لها، بل ربما أنقت باللوم الموجه لسلوكها على بيئة العمل؛ لذلك دهشت عندما حضرت إلى مكاتبى - عندما استدعيتها - وقالت لى: "أعرف سبب استدعائك لى. إنك ستوصلنى من العمل".

فاجأتى بأسلوبها المباشر، فأوضحت لها أنني أريد أن أعرف سبب ضعف أدائها، وأوضحت لها أنني سمعت عن سلوكياتها؛ لفتها البذئية، وانفعالاتها العدوانية على زملائها، وعدم التزامها

كنت أتوقع شيئاً أن تكون الوظيفة
بطاعية، وتتكرر كل الانعادات للوجه
لها، بل ربما ألفت باللوم للوجه
اسلوكلها على بيئة العمل؛ لذلك ذهبت
عندما حضرت إلى مكتبى - عندما
استدعيتها - وقالت لى: "أعرف
سبب استدعائك لى. إنك ستصلنى
من العمل".



بمواعيد العمل، فلم تتكرر شيئاً منها، وقالت إن كل هذا "صحيح مع الأسف".
لا بد أن أعترف هنا بأننى تعاطفت معها لصراحتها، وتعبيرها عما يدور فى عقلها بالضبط.
إنها لم تحاول انتحال الأعذار، وأخبرتني أيضاً بأنها تحب عملها.
فسألتها: "ولماذا إذن تتصرفين بطريقة تجعل مشرفيك وغيرهم يقررون ضرورة فصلك
من العمل؟ لماذا هذا السلوك؟".

فردت على سؤال عن إن كنت أهتم فعلاً بمعرفة حياتها الشخصية، فأوضحت لها أنني
مهتم بها إذا كان هذا سيوضح أسباب ضعف أدائها فى وظيفة تقول إنها تحبها.
فحكّت لى قصتها، وكانت قد نشأت فى عائلة مترابطة محبة يمتنى كل جيل فيها بالأجيال
الأخرى. ولذلك كانت تشمر بأنها مسئولة عن حميها، وكان أرملاً أصيب بخرف الشيخوخة
ربما نتيجة لإصابته بمرض الزهايمر. وقد عارضت تخطيط زوجها لنقل والده إلى دار لرعاية
المسنين، وأصررت على أن يظل معها فى البيت حتى يلقى رعايتها المحبة، فقال لها زوجها إنه
يوافقها على هذا بشرط أن تتحمل المسئولية والعيب الكاملين لأبيه المسن.
وقد اتضح لها بعد ذلك أن تلك المهمة أصعب بكثير مما كانت تظن.

قالت: "أحضرتة إلى منزلنا، وكان الأمر أسوأ بكثير مما كنت أظن، حيث لم يكن يستطيع
التحكم فى عملية الإخراج؛ فكان على أن أغمر له حفاضاته، وفى معظم الوقت لم يكن يعرفنا ولا
يعرف أين هو. ونحن لا نستطيع تحمل تكاليف وضع أى نظام إنذار فى البيت؛ لذلك لا أنام جيداً
فى بعض الليالى. إننى أقوم بتبديل ملابسه كل صباح ليكون مستعداً عندما تحضر ممرضة
تعتنى به لبقية اليوم. وأنا أحرص على إعداد غدائه حتى يأكل جيداً لأن مرضى الزهايمر ليست
لديهم شهية جيدة أو يتسبون أن يأكلوا فى معظم الحالات مما يجعل أوزانهم تنخفض ويمرضون.
وأضطر أحياناً إلى أن أترك العمل فى منتصف النهار حتى أذهب للبيت لأعتنى به، أو أبحث عنه
إذا كان قد خرج من المنزل على غير هدى، أو أهدئ من روعه".

وأخبرتني بمدى تأثير رعايتها لحميها على حياتها الزوجية فقالت: "إنني أشعر بالضييق مما أنا فيه، وكثيرًا ما أقول لنفسى إننى سأكف عن كل هذا، ومع ذلك فأظن أننى كنت أجن. أنا مجتهدة ومتمبة، ولا أؤمكم على فصلى من العمل".

لم أرغب فى فصلها بعد سماع هذا، بل أردت أن أمتعها ميدالية، وشمرت برغبة فى اتخاذ إجراء تأديبى ضد أولئك الذين أصدروا حكمًا عليها دون أن يفهموا سبب سلوكياتها - بمن فيهم أنا نفسى..

وبدلاً من أن أسلمها أوراق فصلها من العمل، استطردت فى الحديث معها حتى أدرك مأساتها بصورة أكبر، فأخبرتني بأنها رغم كل تلك الصعوبات عازمة على رعاية حميها حتى وفاته، وقالت إنها لا تستطيع تحمل أن يذهب إلى دار رعاية للمسنين، خاصة أن زوجها لا يستطيع تحمل نفقات دار مسنين مرتفعة الكفاءة والأجر.

وعندئذ شمرت بأننا نحن من خذلنا، وليس العكس، وأخبرتني بأننا لسنا رؤساء عمل جيدين، وقلت لها: "إنك تفضلين أشياء بطولية، ولم تكن لدينا الحساسية الكافية لنستكشف ما يحدث فى بيتك".

وسألتها عما يمكننا فعله حتى نسهل عليها مواصلة العمل معنا وفى الوقت نفسه رعاية حميها (المادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)، وناقشت معها إمكانية عملها من البيت مع تزويدها بحاسوب وجهاز فاكس، وزيادة المرونة فى ساعات عملها. وقد استمعت بحوارى معها، وأظن أنها استمعت به أيضاً، وشمر كلانا بالرضا عن مستقبلها مع الشركة.

وسامعت الناس الذين كانوا قساة معها ويفتابونها، ويتهمونها بأنها موظفة سيئة، وقالت إنها ستكون أكثر انفتاحاً بشأن مشكلتها مع زملائها فى العمل حتى يفهموا ما تمناه، واتفقنا على ألا تستخدم لغة بذينة بعد ذلك ولا توجه إيجاباتها وغضبها إلى زملائها.

وفى مقابل التزاماتها هذه، فقد التزمتُ معها بتقديم كل ما من شأنه تسهيل عملها ما دامت ملتزمة بواجباتها. وكان على تقديم بعض الشرح للمشرف عليها ومدير الموارد البشرية عندما أخبرتهما بما فعلته معها، فغضبا منى فى البداية، ولكنهما وافقا على مضي على منحها فرصة أخرى، ولم يكونا يعتقدان أنها ستتحسن، فقلت لهما: "تقا هى". سينجح هذا الاقتراح. إننى ألقى فى هذه المرأة".

سهلنا عليها الأمور بحيث أصبحت تقضى المزيد من الوقت فى المنزل عندما تحتاج لرعاية حميها، والتزمت بوعدها معى، بل أصبحت موظفة ممتازة، وهو ما يمود جزئياً فى نظرى إلى أنها أصبحت تعتقد أننا إلى جوارها ومستعدون لمساعدتها على اجتياز الأوقات العصيبة.

نشأت بينى وبينها صداقة قوية، حيث حكى لى عن أحلامها، وارتقت فى المناصب بالشركة. وكان حموها قد توفي بعد ستة أشهر من أول حديث لى معها، فتحسن أداؤها أكثر، ونالت احترام وثقة الجميع حتى إنها تركت العمل فى شركتنا والتحققت بشركة أخرى لتدير إدارة كاملة بها.

لقد كانت معرفتي بهذه المرأة، وفهمي لها، ورؤيتي لمصلحة الشركة ومصلحة هذه الموظفة الكفاء خيرة تعليمية عظيمة بالنسبة لي. وقد فعلت هذا في البداية لأنني كنت أرى أن فهم الآخر هو الأسلوب المناسب للتعامل مع هذا الموقف الصعب. لقد كان هذا هو الشيء المنطقي.. أي أن نتجنب صراعاً محتملاً بمحاولة فهم الطرف الآخر.

لو لم أقابل تلك السيدة، ولو كنت فصلتها فحسب، لربما كانت استتجبت أننا لا نهتم بها أو أننا قد فصلناها من العمل لأسباب أخرى غير ضعف أدائها. وربما كانت قاضتنا، أو شنت علينا في المجتمع. لم يحدث ذلك بل حدث شيء جميل، وهو أن شيخاً مريضاً عاش آخر شهور حياته بكرامته ووسط من يعيهم ويحبونه، واستقرت حياة زوجية مضطربة، وأنقذنا مسيرة حياة مهنية مهددة.

لقد أصبحت أدرك أن الكفاية مع الناس في المواقف المعصية عادة ما تكون غير فعالة، إنه من السهل أن تتميز بالكفاية، وأن تصدر أحكاماً سريعة، وأن تصرف وفقاً للأحكام التي يصدرها الآخرون دون أن نقدم أية مشاركة أو محاولة للفهم، ونحكم على كل شيء من منظور تأثيره على النتائج المرحلية المؤقتة. إن الاستماع للناس أشبه بتقشير بصلة، حيث يوجد الكثير من طبقات قشور البصلة قبل الوصول إلى قلبها الداخلي الدقيق. ونحن عندما نصل إلى اللب الداخلي الدقيق للموقف، غالباً ما تتغير نظرتنا للموقف تغيراً كبيراً وكذلك تتغير سلوكياتنا. وهذه الصورة الجديدة الصحيحة تؤثر على توجهاتنا وعادة ما تولد لدينا شعوراً بتقدير الآخرين، حيث تكف عن إصدار الأحكام عليهم وتوصل بصورة طبيعية للحلول القائمة على البديل الثالث. عندما يتميز شخصان بالتوافق والصدق، وعندما يقول كل منهما ما يشعر به ويكون ما يشعر به متوافقاً مع ما يحدث له؛ فإن الطاقات الإبداعية لهما تتحرر، وتكون الروابط العميقة بصورة شبه دائمة. أما عندما يفتق التوافق، وعندما لا يعبر الناس عما يشعرون به، أو عندما لا يشعرون بما يحدث لهم فعلاً، فإن بذور الارتباك والإحباط وضعف الثقة تُفترس.



"بيل فايفر" : المدير العام لشركة Cosmos Fine Foods

ركز على قوة الثقة، والتوكيد الإنساني والتواصل المفتوح التي أدت إلى تحويل كارثة مؤكدة في إحدى الشركات إلى نجاح في خلال سنة واحدة فقط كما يتضح من القصة التالية.

سألت نفسي بعد أن قبلت منصب المدير العام لمطعم تابع لشركة Cosmos Fine Foods في مدينة ليكسنجتون بولاية كنتاكي: "ما الذي أدخلت نفسي فيه؟". لقد قبلت تحديًا كبيرًا بعمل إدارة مطعم يعاني أزمة مالية، ويقترب من الإفلاس، ويقترب من التخلي عن القيادة والمصادقية والمسئولية الواضحة وضعف - أو انعدام - خدمة العملاء، وشعور الموظفين فيه بخيبة الأمل بسبب الإدارة السابقة، والفتاب المطلق للوجهة. ورغم كل تلك السلبيات، فقد كان لدي شئان إيجابيان بمقدورهما تغيير مستقبل المطعم.

كان الشيء الإيجابي الأول وجود رؤية مشتركة مع الملاك الجدد للمطعم، وهما "لاري"، و"باني هولمان" (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك). وكان هذان المالكان يملكان أيضًا شركة تقدم برامج تعليمية للقيادة يحاضر فيها "ستيفن آر. كوفي"، و"توم بيترز"، و"كين بلانشارد" وغيرهم. وكانا يريدان أن تصبح شركة Cosmos Fine Foods نموذجًا يجسد القيم والمبادئ التي يدرسونها في برامجهم التدريبية على القيادة. كانا يريدان تحويل النظرية إلى ممارسة، وكنت أريد مساعدتهما في هذا.

وكان أول مبدأ عمل آل "هولمان" على تطبيقه هو مبدأ التقوية/ التفويض، حيث وثقا ثقة كبيرة في أن "آن هويكينز" - مديرتنا المالية - وأنا لدينا الرؤية نفسها والقيم بالنسبة للشركة. وقد قويانا ودعمانا الحرية في قيادة وإجراء التغييرات اللازمة. وبعد أن حصلنا على الثقة والتفويض من ملاك الشركة، تساءلت أنا و"آن" عن الموضوع الذي نبدأ منه.

وكانت إجابة هذا السؤال تكمن في الشيء الإيجابي الثاني - وهو الموظفون، فقد كان موظفو الشركة ذوي قدرات ومواهب هائلة، ولكنهم كانوا يشعرون كأنهم أطفال يتخلون دائمًا من منزل إلى منزل آخر. وحتى أساعد هؤلاء الموظفين على أن يدركوا قدراتهم ويوظفوا مواهبهم، كنت أعرف أن علينا توفير بعض الاستقرار، وحتى يحدث هذا علينا بناء علاقات مهم تقوم على الثقة والتقدير. وهذا يستغرق وقتًا، ولم أكن مستعجلًا، حيث كنت أعرف أن التغيير الأهم لخلق ثقافة جديدة ينبع من الداخل للخارج ويبدأ بي أنا نفسي (العادة الأولى: كن مبادرًا).

بدأنا بأن أوضحنا لمن يعملون معنا أن لهم قيمتهم، وتجاوزنا النظر لوظائفهم فنظرنا إليهم كأشخاص، وكنا نريد أن نراهم كأفراد حتى ندرك أن لهم حياتهم الشخصية أيضًا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعلى سبيل المثال، أعطينا موظفًا كان عمله الجيد يتراجع بسبب مشاكل شخصية إجازة لمدة أسبوع يعالج فيها مشاكله، وكانت النتيجة أن أصبح هذا الموظف أكثر تكريسًا حاليًا. أعتقد أنك إذا أشعرت

والقد اعتدت على أن أستخدم معهم مثال
المسالك: فطى قمة السلم توجد الوجهة
النهائية، والطريقة الوحيدة للوصول
لذلك الوجهة هي صعود السلم بدرجة
بدرجة معاً.



شخصاً ما بقيمته، فسوف يصبح أكثر مشاركة والتزاماً. وأحياناً ما يكون ثمة فاصل دقيق بين
التفهم والاستغلال، ومع ذلك فالمهم هو أن التفهم يستحق المخاطرة من أجله؛ فهو يروج لحسن
النوايا لدى الطرفين (المادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب).

وكان هناك مبدأ آخر نريد ممارسته وهو المبادرة بدلاً من أسلوب رد الفعل في العمل، حيث
حرصنا على أن نفحص كل شخص والمنصب الذي يشغله ذلك الشخص، فأدركنا أن الكثيرين
منهم كانوا يقومون بأعمال لا تشمرهم بالاستمتاع، حيث كان لدينا سائقون يريدون العمل كفنّيين
إصلاح سيارات، وفتيو إصلاح سيارات يريدون العمل كسائقين. وأدركنا من خلال اللقاءات
النتائية أن هناك الكثيرين من الموهوبين الذين لا يلقون التقدير. لقد أصبح الموظف الذي يلقى
الاحترام لمعرفته الجيدة بالأطعمة الجاهزة يلقى تقديرًا كبيرًا كخباز في شركة Cosmos.


إننا نقول للعاملين معنا: "استمتعوا بما تعملونه، وأحيوه"، ونروج للإبداعية، حيث أقول
لهم: "عبر عن فكرتك حتى لو بدت لك مجنونة، ودعنا نناقشها فتحن لا نحب الروتين (العادة
السادسة: التكاتف)".

ولقد أوجدنا أيضًا بيئة تملؤها الثقة بفضل سياسة الإدارة المنفتحة، حيث كنا نريد أن يعرف العاملون وضع المطعم وإلى أين يتجه، وكان هذا شيئًا مثيرًا. ونظرًا لضعف البيانات والمعلومات التي كان يمكننا الاعتماد عليها، فقد اعتمدنا على مساعدة العاملين لنا على إعداد تقارير بوضع وحالة المطعم. وعندما كنا نراجع هذه التقارير مع العاملين، كانت ردود أفعالهم توضح أنهم لم يدركوا مدى خطورة الموقف. وقد كان هذا اختبارًا للواقع بالنسبة لنا جميعًا، حيث استطلعنا من خلال هذه المعلومات الجديدة أن نبدأ - كفريق - في تقييم الوضع الذي ينبغي أن نذهب إليه، وكيفية تحقيق ذلك. ولقد اعتدت على أن أستخدم معهم مثال السلالم: فعلى قمة السلم توجد الوجهة النهائية، والطريقة الوحيدة للوصول لتلك الوجهة هي صعود السلم درجة درجةً. وقد تحسن عمل الفريق وزادت الثقة بين أعضائه، وأصبحت طاقاتهم تُوجه في اتجاهات إيجابية مثل إعادة بناء وتأسيس علاقات توزيع كانت قد تعرضت للدمار في بعض الحالات بسبب الإدارة السابقة. وركزنا أيضًا على خدمة العملاء والإبداع، فكانت النتائج مذهلة.

في الفترة من أول يناير، وحتى الواحد والثلاثين من ديسمبر من عام ١٩٩٨، حدثت زيادة في مبيعات الشركة بنسبة ٢٢,٢٪، وزيادة في هامش الربح بنسبة ٢٢,١٪، وزيادة في عدد العملاء بنسبة ٤٦٪، وفي تلك الفترة نفسها قل المخزون بنسبة ١٥٪، وزادت الأجور بنسبة ١٤,٥٪، وقلت ساعات عمل الموظفين بنسبة ٩٪ في حين قلت نسبة تكاليف العمالة إلى المبيعات بنسبة ١٧,٦٪. وفي أقل من عام تخلصنا من خسارة بمعدل ٤٥ ألف دولار شهريًا، بل أصبحنا نحقق مكسبًا الآن.

كل هذه الأرقام رائعة، ولكنها ليست إلا نتيجة لما أعتبر أنه أعظم إنجازات شركة Cosmos Fine Foods. وهو حقيقة أن فريق العاملين بالشركة يعملون حاليًا في بيئة ترتفع فيها الروح المعنوية والثقة بين العاملين فيها، وهؤلاء العاملون يحبون أعمالهم ولديهم الرغبة في خدمة العملاء. ونحن نفخر بالإنجازات التي حققناها وسنواصل تحقيقها كفريق. يا له من تحول، ويا له من مكان ممتع ومبدع للعمل فيه!

وبالإضافة إلى الرضا الذي شمرنا به لتحقيق رؤية شركة Cosmos Fine Foods، أود التأكيد على أن الشركة لا تزال تتطور، ومع ذلك فإن النتائج مباشرة لصعودنا هذا السلم معًا من خلال التزامنا كفريق عمل يتضمن ملاك الشركة، وإدارتها، والعاملين بها.

 الانتقاء أكثر أهمية من التدريب. كانت الفكرة الأساسية في القصة السابقة انتقاء القائد المناسب وتوبيخه، وهو ذلك القائد الذي يفكر بعقلية الوفرة - أي شخص لا يعتبر أن الفوز هزيمة للآخرين، بل يتميز بالمبادرة في إشراك كل فرد من أفراد فريقه بعقله وعقله في إطلاق قدراته باتجاه تحقيق الهدف المشترك المتمثل في تحقيق مكسب العميل.

تمت الصفقة

لاحظ حضور ذهن الرئيس التنفيذي في القصة التالية على مدار عملية التفاوض وعقد الصفقة. ولاحظ أيضًا الاحترام العميق الذي أبداه تجاه كل المشاركين وأثر هذا على قدرته على الفهم والتكيف.

كنت الرئيس التنفيذي لشركة مبتدئة صغيرة في اليابان عندما أبدت شركة كبرى رغبتها في شرائها. سعدتُ أنا وملاك الشركة للغاية بهذا العرض؛ لأنه يتيح لنا فرصة كبيرة لنجني في النهاية ثمرة عملنا الجاد، واستثمارنا لضمان مستقبل مزدهر ومريح.

ومع بداية تفاوضنا، حاولتُ جاهدًا أن أمارس (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وأثناء تعاملي مع نائب رئيس الشركة صاحبة عرض الشراء، حاولت أن أفهم النتائج المرجوة لشركته واحتياجاتها. وكانت تلك الشركة قد اشترت مؤخرًا العديد من الشركات، وساورتنا الشكوك حول قدر الأموال السائلة المتبقية لدى تلك الشركة لشراء شركتنا. وبالإضافة لذلك، فقد كانت هناك مخاوف من احتمال عدم الحصول على دعم مجلس الإدارة في الشركة المشتري؛ لأنها لم تحقق النتائج التي كانت تريدها جراء شرائها للشركات السابقة.

تعاملت مع هذه المعلومات، ثم قابلت كل أصحاب الشأن في الشركة التي رأسها محاولاً التوصل لفهم أفضل لاحتياجاتهم: كم يريدون ثمنًا لشركتهم؟ هل هناك محفزات أخرى غير المال تجعلهم يرغبون في عقد الصفقة؟ ما المكسب بالنسبة لهم؟

وعندما شعرت بأنني فهمت احتياجات الطرفين بدأت أفكر في البدائل التي تجعل الصفقة جذابة لكلا الطرفين، فقد كنت أريد بشدة أن تُعقد الصفقة لذلك جربت التفكير الإبداعي.

لك أن تتخيل مدى يأسى وإحباطي عندما أخبرني رئيس الشركة صاحبة عرض الشراء بأن شركته لن تكمل الصفقة، حيث قال لي إن الضغوط التي يفرضها مجلس إدارة شركتي وأصحاب الشأن فيها كبيرة لدرجة أن الشركة المشتري قد لا تستطيع مواصلة الشراء حاليًا.

شعرت بإحباط ولكنني لم أصب بالإحباط، حيث إنتى أؤمن بفاعلية العادات السبع في تحقيق نتائج في العمل؛ فقررت ممارسة العادة الخامسة لأرى أين ستقودني، وبدأت بأن حاولت أن أعبّر لرئيس الشركة المشتري عن موقفه بصورة أفضل مما عبّر عنه هو بنفسه، حيث قلت له: "دعني أرا إن كنت قد فهمتُ موقفك"، ثم تحدثت معه عن صفقات الشراء التي أبرمتها شركته، ويطء ظهور نتائج تلك الصفقات. وأوضحت له الضغوط التي يتعرض لها من مجلس إدارة شركته وحمل أسهمها، وأن تلك المخاوف لديه لها ما يبررها. والأكثر من ذلك أنتى ناقشت معه ضعف الموارد المالية المتاحة لديه لعقد الصفقة، ثم قلت: "هل هذا التلخيص وافٍ؟"، فقال لي: "نعم، هذا هو الموقف بالضبط".

قلت له: "هذا أمر سيئ، فقد كنا نأمل في عقد صفقة تكون مكسبًا لكل منا. ووفقًا لما أفهمه

من موقفك، فإن لدينا بعض البدائل التي لا تزال تمثل مكسبًا كبيرًا بالنسبة لكم. ولكن - وبما أنك تقول إن هذا غير ممكن - فستقبل وجهة نظرك، ونبحث عن طرق أخرى يمكن لشركتنا من خلالها مواصلة التعاون مستقبلاً."

فبهت الرجل.. إذا كنا نفهم موقفه فعلاً - كما اتضح من شرحى الموجز - فكيف نظل نفكر فى إمكانية عقد صفقة معه؟ ولكنه قال: "دعنى أسمع بدائلكم الأخرى تلك"، فتحدثت معه نست ساعات قال فى نهايتها: "نحن نريد شراء شركتكم، دعنى أوقع مجلس الإدارة بإبرام الصفقة".

أعتقد أن هذه الصفقة نجحت لأننى كنت مستعداً حقاً للفهم باستخدام العادة الخامسة، سواء قبل المفاوضات الحاسمة أو أثناءها. وبالإضافة لذلك، فقد تخلصت من ضرورة عقد الصفقة؛ فإما أن تكون صفقة يفوز كل أطرافها أو لا تعقد الصفقة أصلاً. وكانت النتيجة أن أصبح كل حملة الأسهم فى الشركة التى كنت أعمل بها أثرياء، ولا يقل عن ذلك أهمية أننا أثبتنا وجوداً قوياً لمؤسستنا فى السوق، ووفرنا الكثير من الوظائف الجيدة فى مجتمعنا.

✻ إن أثر فهم الآخرين واحترامهم بمبقى أثر هائل، حيث إنه يجعل الآخرين أكثر انفتاحاً وأهل دفاعية، وأكثر بحثاً عن الحلول الإبداعية؛ لأن الرابطة التى تنشأ بيننا وبينهم نتيجة لهذا الفهم تنتج عن إظهار كل الأطراف لما لديهم من نقاط ضعف. وكل هذا يبدأ بشخص واحد تكون لديه الرغبة فى إظهار ضعفه والتأثر من خلال فهمه للآخر. وهذا التواضع يلين من حدة الآخرين بصورة شبه مؤكدة، وبذلك عادة ما يؤدي إلى أن يصبح الآخرون أول المنفتحين على التأثير، ثم التعاون الإبداعى.

إيجاد البديل الثالث

القصة التالية قصة رائعة الجمال عن الطبيعة الإنسانية - بمزاياها وعيوبها - ولنا أوصيك أثناء قراءة تلك لها بأن تركز على كيفية تصرف التنفيذي: فهي بتكامل وشجاعة في المسافة بين تعرضه للمثير وصنوبر رد فعله تجاهه، وكيف كان هذا أساس كل شيء خذت بعد ذلك.

أنا تنفيذي كبير في شركة تصنيع متوسطة الحجم، وكانت دراستي الجامعية قانونية. منذ عدة أعوام، وقبل أن أدخل المشهد، كانت الشركة التي أعمل بها قد وقعت عقدًا لشراء ماكينة تصنيع بملاحة عالية التقنية بحوالي ٥ ملايين دولار، وكان هذا التعاقد سيئًا لشركتنا وعقدًا رائعًا بالنسبة للشركة البائنة.

وكان سوء التعاقد بالنسبة لنا بعد كتابة العقد أنه إذا حدث عطل أو أي شيء لهذه الماكينة غالية الدقة، فسنبكون في ورطة كبيرة.

لم تكن الشركة المصنعة تتحمل أية مسؤوليات عن عيوب التصنيع مع العلم بأنه إذا تعطلت هذه الماكينة فسنبكون كارثة بالنسبة لشركتنا، حيث سيؤدي هذا إلى التأخر عن مواعيد التسليم، وضياع وقت الإنتاج، وخسارة عشرات الآلاف من الدولارات بسبب فساد المواد الخام، وضياع ساعات عمل كثيرة جدًا في التصنيع. وهذا بالضبط هو ما حدث.

لقد تعطلت الماكينة التي كان يفترض أن تعمل بدقة متناهية، وكانت أشبه بليمونة ثمنها عدة ملايين دولار أفسدت علينا عملنا بالكامل، حيث كانت تعطل باستمرار مما جعلنا نتأخر عن مواعيد التسليم ونخسر عقودًا وعملاء. والأسوأ من كل ذلك أن الشركة قد دفعت كل سعر الماكينة إلا قسطًا واحدًا للشركة المصنعة للماكينة التي لم تبد أية مسئولية عن إصلاح عيوب منتجها.

وكانت من الطبيعي أن تستدعي شركتي فطيم المحامين، وكنت أنا قائد القطيع. بدت الأمور كأنها ستسوء بسرعة، حيث كانت الشركة المصنعة ذات قوة كبيرة ولديها جيش من المحامين، وتجاهلت طلباتنا بإصلاح الماكينة لتعمل كما ينبغي أو باستعادتها ورد أموال شركتنا.

وكنّا محامياً كبيراً استعان بخبراء، وأجرى تحقيقات، وهدد بمقاضاة الشركة المصنعة بتهمة الاحتيال؛ لأنها أساءت التعبير عن إمكانيات ماكينتها ودقة عملها، حيث كنا نمتد أن الشركة المصنعة تعرف من البداية عيوب تصميم ماكينتها. تجاهلت الشركة المصنعة تهديداتنا تمامًا.

وهي تلك الأثناء كانت أوامر العمل تتراكم لدينا، وكان الموظفون متعطلين عن العمل، وانخفضت أرباح الشركة. وكنا نعرف أننا إذا رفضنا الدعوى القضائية فإن الشركة المصنعة

ستوقف حتى عن إجراء الإصلاحات الروتينية البسيطة في الماكينة، وكان هذا سيكلفنا الكثير، وسنحتاج لسة أشهر على الأقل لإبدال الماكينة والإتيان بماكينة جديدة وتشغيل الماكينة الجديدة.

طلبنا عقد اجتماع أخير مع الشركة المصنعة للسيارة، أمل التوصل لحل، وكان الاجتماع عبارة عن اجتماع مواجهة تقليدية بين معامين، فلم يصل إلى نتيجة؛ فعدت غاضباً من الاجتماع، حيث لم أكن أتصور ألا تقبل الشركة المصنعة أن تتحمل مسئولية عيوب إنتاجها.

لقد قضيت جزءاً طويلاً من حياتي أتعامل مع مواقف كهذا، وتدربت على أن أختار أسلوب (مكسب/ خسارة) عندما تصل الأمور إلى هذا الحد بدون مراعاة لأي شيء.

وكانت المشكلة أنه في معظم مثل هذه المواقف لا يفوز أحد، وكل ما يحدث هو هجوم ضار من الطرفين دون تحقيق نتائج.

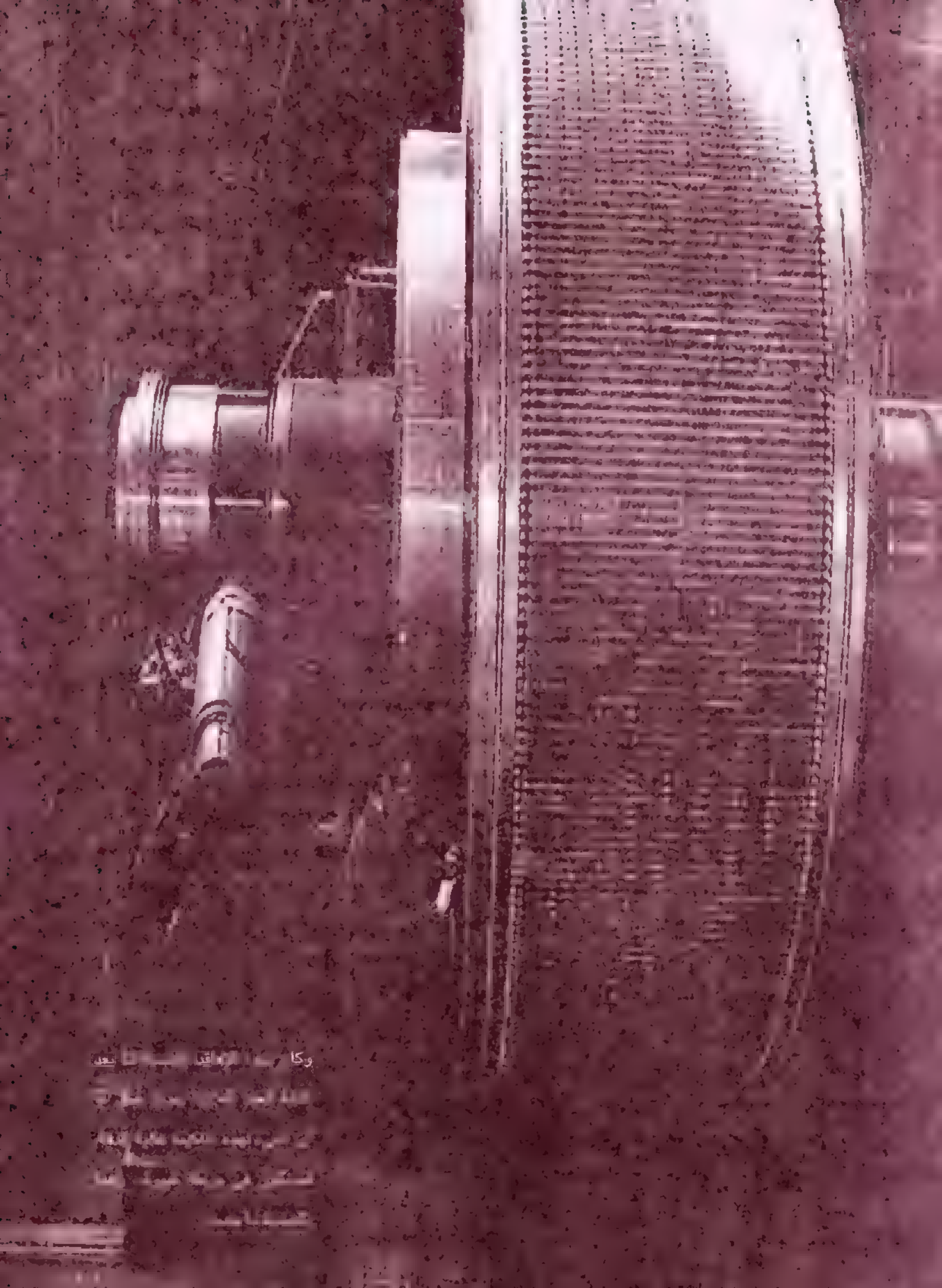
وعندما تجاوزت غضبي قررت أن أتجاوز تفكيري القانوني ورغبتى القوية في الانتقام، والتفكير بطريقة أخرى لحل المشكلة، وأعتقد أن هذه الطريقة تسمى "التوقف بين المثير والاستجابة".

تفكرت في مجموعة من الناس من بينهم سكرتيرى، وغيره ممن كانوا يعرفون ما يحدث. كنت أريد أن أسمع آراءهم، وكنت أريد فعلاً أن أفهم الأمور وأراها من منظورهم (المادة الخامسة: أسمع من أجل أن أفهم أولاً ثم أسمع من أجل أن يفهم الآخرون). كنت أريد أن أتأكد من أننا جميعاً نفكر بوضوح، ثم بدأت في التفكير في الاستجابة الصحيحة للمشاكل الفعلية التي تواجهنا. استغرقنا بعض الوقت لنعدد الاستجابة التي ستحقق أفضل مصالح الشركة.

وبعد أن تحررنا من الكبرياء، والانفعالات توصلنا إلى قائمة باحتياجات الشركة، وهى:

- لا بد من الحفاظ على الأداء الإنتاجية وتحسينها.
- لا نريد إنفاق ملايين الدولارات على أثمان المعامين وتكاليف التقاضى.
- إننا نحتاج لملاقة صحية مع الشركة المصنعة للماكينة بحيث نزيد النمو في المستقبل، بالإضافة إلى الإنتاج الحالى.
- إننا بحاجة للتمويض من الخسائر التي تمرضنا لها بسبب الماكينة المتعطلة عن العمل.

راجعنا هذه القائمة واستنتجنا أن هدفاً واحداً عليها فقط هو ما يمكن تحقيقه من خلال إجراءات التقاضى الطويلة المكلفة، فى حين أن غيره - وهى أهداف أكثر أهمية فعلاً - يمكن أن تتعرض للخطر إذا لجأنا للتقاضى. واعتدنا أيضاً بأن رغبتنا فى التبرير تميمنا عن رؤية أفضل لمصالح الشركة، وأصبح من الواضح لنا أن الانتقام من الشركة المصنعة أقل أهمية من استعادة إنتاج شركتنا لأفضل حالاته.



و کا اہم ترین مسئلہ

میں سے ہے

میں سے ہے

میں سے ہے

میں سے ہے

ويعد أن وضعنا هذه الغاية الجديدة في أذهانتنا، بدأنا نفكر في كيفية تحقيقها، كان أول ما حاولنا فعله هو أن نتحرر من القضب والالتصاقات السلبية (العادة الأولى: كن مبادراً). لقد كنا نريد أن نقيم علاقة جديدة مع الشركة المصنعة، بحيث نستطيع العمل معاً بدلاً من العدائية (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب).

ويعد إجراء كل الحوارات وكل الخطابات والمواد التي جمعناها استمداداً لرفع القضية، بدأت أدرك أنه رغم أن الشركة المصنعة تتصرف بصورة غير معقولة من وجهة نظرنا، فإن سلوكياتها ربما كانت مقبولة تماماً بسبب ما تتعرض له من ضغوط داخلية وخارجية. لذلك علمت أكثر ما أستطيع معرفته عن الشركة المصنعة، وعندما جمعت كل الأجزاء معاً، توصلت إلى نظرية توضح سبب مراوغتهم لنا.

وحتى أتأكد من هذه النظرية، فقد اتصلت برئيس الشركة المنتجة وطلبت عقد اجتماع غير رسمي معه. لم أكن واثقاً من أنه سيتقبل هذا الاجتماع، وكان رجلاً صلباً، وذكياً ومحنكاً، وقد سيطر على كل اجتماعاتنا معاً.

قلت له في المكالمات الهاتفية إنني أعتقد أننا قد أخذنا المسار الخاطئ، وأنني أريد أن أفهم موقفه بصورة أوضح. اتخذ في البداية الموقف الدفاعي نفسه الذي حافظت عليه شركته حتى ذلك الوقت، ولكنني أوضحت له أنني لا أهتم إلا بالفهم الكامل لموقفه، فوافق على مقابلتي على المشاء.

استرخى رئيس الشركة المصنعة قليلاً في نهاية مكالمتي الهاتفية معه، فسمرت بأنه بدأ يثق في، وأوضح لي بعض المعلومات التي ساعدتني على فهم الدفاعية التي أبدتها شركته، وكانت معلومات مهمة ساعدتني على التوصل لبديل ثالث لحل النزاع بيننا.

عند ذهابي للاجتماع، كنت أمل أن تكون صراحة رئيس الشركة المنتجة دليلاً جيداً، ذهبت لمقابلته في منطقتة، وعندما جلسنا في المطعم، بدأ يتحدث كما لو كنت قد اتفقت على إسقاط كل مطالباتي منه واستسلمت، فسمرت بإغواء قوي بأن أرد بقوة على ما بدا كأنه استغلال منه مرة أخرى لما أبدته من طيبة وكرم معه، ولكنني سيطرت على نفسي. ورغم صمودي هذا، فقد بدأت أسأله أسئلة عن أهداف شركته، وتطلعاته الشخصية، ومرضت عليه أن أقدم له رؤيتي الخاصة بالأزمة التي تمر بها شركته.

حرصت على أن أتحدث معه دون تحديد أي خطأ أولوم، بل أعرض المشاكل الكبيرة والأعباء المالية التي عانتها شركتي بسبب تعطل الماكينة التي اشتريتها منهم. حاولت ألا أواجهه، ولكنني كنت صريحاً معه، حيث أوضحت له أننا نعانى مصاعب مع حملة الأسهم الخائفين وشكاوى العملاء، واعترفت له بأن هذه الضغوط قد أثارت الموقف العدائي والقائم على المواجهة الذي اتخذته شركتنا.

طلبت منه أن يقبل اعتذارى نهاية عن شركتي على الطريقة التي تعاملنا بها مع النزاع حتى الآن، فرد على هذا باعتذاره. وسمرت بأننا في النهاية نحرز بعض التقدم.

أخبرته بأنني أعتقد حقًا بأن شركته فعلت أقصى ما تستطيع فعله لتجد حلولًا للأداء السيئ للماكينة وأن شركتنا بعد أن تمهلت قليلًا لترى الموقف بصورة أفضل أصبحت تعتقد أنهم أناس محترمون ويريدون فعل الشيء الصحيح. وكنت أقصد حقًا ما قلته. وعندما عبرت عن هذه الأفكار، قل التوتر بيننا وحل معطى جود جديد أكثر تعاونية، وبدأنا نتق في بعضنا بعضًا.

وعندئذ مهدت الطريق لحل البديل الثالث للنزاع، وهو ما كنت أعتبره مكسبًا لجميع الأطراف. أوضحت له خطط شركتي وأمالها للمستقبل، وبذلت أقصى جهودى لمساعدته على أن يفهم الجانب الإنساني في العمل، وطبيعة العاملين لدينا، وما يعلمون بإنجازه.

لعلك الآن تدرك أنني قد أوضحت له الفاية التي نفكر فيها، والتي تتضمن علاقة قوية من التعاون الإبداعي مع شريك لتصنيع الماكينات. وأوضحت له أننا سنشتري معدات بملايين الدولارات على مدار الأشهر الستة والثلاثين التالية نظرًا لمشروعاتنا للتوسع.

وقد أثار هذا انتباهه دون شك.

وأثناء توضيحي له المزيد عن رؤيتنا أوضحت له كيف من الممكن أن تلعب شركته دورًا نشطًا في خططنا التوسعية. انفتح معي ببطء، وتطوع بالاعتراف بأن شركته ارتكبت أخطاء وأصر على أن لديهم خط إنتاج قويًا رغم صيوب الماكينة التي اشتريناها منهم، وأنه كان مهتمًا بشدة باحتمالات نموها.

لقد كان يريد فعلًا أن يصبح جزءًا من مستقبلنا؛ لذلك أخبرته بما يمكنه أن يفعله حتى يكون شريكًا لنا.

وعندما وجدت عينيه مثبتة عليّ، قلت له: "ستنفق شركتي في غضون ثمانية عشر شهرًا من الآن أكثر من خمسة ملايين دولار لشراء ماكينات إضافية من شركتكم. تصور شركتي في خلال بضعة أشهر من الآن كميل وهي لشركتكم تتطلع إليكم بثقة لتحديثات وتحسينات إضافية. من الممكن أن نتطلع إليكم لخبرتكم في التصميم وتنفيذ خط التصنيع النامي الجديد. هل يمكنك أن تتصور عملاء آخرين يحضرون إلينا للحصول على ما تقدمونه من منتجات وخدمات؟

ثم تحدثت بصورة شخصية، فقلت: "بل إنني أستطيع أن أتصور دعوتك لي للعب الجولف معك في وقت ما".

وهجأة شعرنا وتصرفنا كما لو كنا صديقين قديمين وزميلين وليس كمتنافسين عدوين، حيث ناقشنا المواصفات المحددة للماكينات التي نحتاج إليها، والخدمات التي يمكن لشركته أنه توفرها لنا، بل وأبدينا الكثير من الملاحظات حول مفروش طاولة الطعام.

ولكن الأمر لم ينته عند هذا الحد، فبعد أن حصلت على ثقته كان عليّ أن أقدم اقتراحًا آخر.

فقلت له: "إن ما أريده منكم حتى نؤسس علاقة طويلة الأمد هو: أن ترسل أفضل العاملين معك لإصلاح الماكينة لدينا حتى تعمل بمستوى أداء مقبول بما يمكننا من تجاوز هذا الموسم المضغوط بالعمل لدينا، وأن تساعدنا على تقليل أوقات تعطل هذه الماكينة، وبدون تكلفة علينا.

نحتاج موافقتك على ألا ندفع المزيد للماكينة التي اشتريناها. ومع ذلك، سوف ندفع كل سعر الماكينة الجديدة التي سنشتريها منكم مخصصاً منها الخسائر الموثقة في المواد الخام التي تحملناها بسبب الماكينة التي اشتريناها منكم. وفي النهاية، سوف نلتزم بأن نشتري ماكينات من شركتكم بقيمة خمسة ملايين دولار على مدار الشهور الثمانية عشر التالية".

ومع وصول الطعام كنا قد توصلنا لعقد الصفقة، وقبل أن نخرج من المطعم تواعدنا على لعب مباراة جولف معاً.

وافقت شركتي على الاتفاق، وكانت راضية عنه، حيث أكد الاتفاق على تمويضنا عن خسائرننا والعودة إلى مستوى إنتاجنا الطبيعي، والتخلص من الماكينة المعطلة بدون أية تكلفة إضافية. وقد راعى الاتفاق أيضاً احتياجاتنا الجديدة وجنبنا التقاضي المكلف. وكان الاتفاق مرضياً أيضاً للشركة المصنعة.

وبعد ذلك، اتصلت بالمحامي الذي استعانت به شركتنا وأخبرته بالاتفاق، فذهل وكتب لي خطاباً قال فيه إن الاتفاق الذي توصلت إليه أفضل بنسبة ١٠٠٪ من أي انتصار كنا سنحققه في المحكمة، حيث سنحصل بمقتضاه على أكثر مما كانت المحكمة ستحكم لنا به.

سار الاتفاق الذي يكسب كل أطرافه بصورة رائعة، ولم تكن مباراة الجولف التالية سيئة أيضاً.

وبالنسبة للماكينات الجديدة التي اشتريناها من تلك الشركة، فقد عملت بصورة مثالية، وعملت الماكينة القديمة بصورة مقبولة في ظل الصيانة الكاملة من الشركة حتى بدلناها في النهاية.

أما بالنسبة للشركة المصنعة، فقد ضمنت علاقة جيدة طويلة الأمد معنا كممثل سيشتري منهم ماكينات بملايين الدولارات.

يتعلم المفاوض أثناء عمله ألا يظهر أبداً جوانب ضعفه، ويمارس التفاوض كما لو كان لعبة بوكير، حيث يمارس كل الحيل من خداع، وادعاء، ولكن كل هذه الأساليب تقوم على انعدام الثقة المتبادل، وبذلك يمثل الانتصار هنا - إذا كان ثمة انتصار - جزءاً صغيراً جداً من الكمكة في المادة. أما الحل الناجح للصراع، فإنه يقوم على أساس من الثقة بحيث يعمل كل طرف من الأطراف على فهم الطرف الآخر فهماً حقيقياً. وهذا أمر محير بعض الشيء، ويحتاج لشجاعة وصبر.

إن أساس هذا النوع من حل المشاكل - والجمال فيه - هو أنه يعطى لكل طرف الفرصة في أن يكون ذا مصداقية كاملة، حيث لا يمكن لأي طرف أن يتظاهر أو يتلاعب بالطرف الآخر، بل لا بد أن يكون مؤمناً بالمبادئ بقوة، والأهم من كل هذا أن يكون على طبيعته وصادقاً وأميناً.

ويتطلب هذا النوع من حل المشاكل أيضاً التحرر من الشك. أعتقد أن كل إنسان - أيًا كانت خبرته السابقة أو التدريب الذي تلقاه - سيستغل الفرصة ويتصرف بنزاهة كبيرة إذا أعطيت له الفرصة ليكون مصدرًا للمصداقية وصادقاً وعادلاً.



إذا أخذنا بعين الاعتبار مدى وعمق المشاكل في القصة السابقة، حكم عدد من كانوا يظنون احتمال وجود حل قائم على التعاون الإبداعي؟ من كان سيرفض اليأس ويقول: "أعتقد أن كل إنسان - أيا كانت خبرته السابقة أو التدريب الذي تلقاه - سيستغل الفرصة ويتصرف بنزاهة كبيرة إذا أعطيت له الفرصة ليكون مصدرًا للمصادقة وصادقًا وعادلًا؟" إن هذا التوجه يخرج من عقل وقلب وروح الشخص الذي يركز بقوة على المبادئ، ويشعر بالأمان من داخله. لقد كانت الآلية الجديدة التي شكلت كل الفارق هنا هي بذل الوقت والجهد والطاقة اللازمة لبناء علاقة إنسانية صادقة؛ لأن كل شيء آخر ينبع من هذه العلاقة. إن الاستعداد للاعتذار، والاستماع الصادق، والتعبير الصادق، والاستكشاف الإبداعي لبدائل جديدة - كلها مبادئ تكمن بداخلنا جميعًا تقريبًا، ولكنها لا تظهر إلا بالافتداء بشخص يلهمنا، وتضع هذه المبادئ الثابتة من داخله.



-
- "كولين هول" ، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة Wooltru بجنوب إفريقيا
 - "دوج كوانت" ، رئيس شركة Nabisco
 - "بيت بودرولت" ، رئيس العمليات بشركة Hard Rock Cafe
 - "كريس تيرنر" ، المسئولة المتعلمة بشركة زيروكس بيزنس سيرفيسز
 - "جالك ليتل" ، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة هل النفطية
 - "مايكل باسيم" ، رئيس كلية Olivet College
 - "وود ديكنسون" ، الرئيس التنفيذي لشركة Dickinson Theatres
 - "جون نويل" ، الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات Noel Group

"كولين هول": رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة Wooltru بجنوب إفريقيا

كانت القصة التالية - والتي حكاهما لنا "كولين" بنفسه في المنتدى الدولي لشركتنا فرانكلين كوفي - من أكثر المحاضرات التي استمتعنا إليها في حياتنا إثارة وإلهامًا. وقد كانت هذه المحاضرة متحركة جدًا حتى إن من استمعوا لها كانوا شبه غارقين في شغور بالتواضع، والاحترام، والتقدير على مدار عدة ساعات تالية، بل ظل بعضهم كذلك لمدة أيام وحتى أسابيع. ستلاحظ أثناء مواصلتك قراءة هذه القصة أن العناصر الأساسية بها كانت شخصية تمامًا مثل الصراع الداخلي والروح الصادقة المازمة على فعل ما هو صحيح وقائم على المبادئ.

ولدت بعد بداية الحرب العالمية الثانية في عائلة بيضاء ثرية في جنوب إفريقيا، وكانت أسرتي ليبرالية ومراعية ومكانًا جيدًا للطفل. وكانت أيضًا أسرة غير شرعية.. أي أن والدي ووالدتي كانا يعبانتي رغم أنني لم أكن صورة طبق الأصل منهما، فلم أكن أفضل كل ما "يفترض" بي أن أفعله. كانت هناك أوقات كثيرة لم يكن والداي يعبانتي فيها، ومع ذلك فلم يكفأ عن حبي أبدًا، بل منحاني الفرصة في أن أكون مختلفًا عنهما.

ذهبت إلى ثلاث عشرة مدرسة حكومية، وكان التعليم الحكومي للطلبة البيض أفضل منه للطلبة السود، حيث كنا نحصل على الأفضل، ولكن مع هذا الأفضل حصلنا أيضًا على جرعات مكثفة من لعبة التفوق المنصري، والمنافسة، وسياسة الفصل المنصري. وسرعان ما اكتشفت أن الحياة كانت منجماً للطماعين، وأنتى إن لم أستغل هذا المنجم، فسيستغله شخص آخر. لذلك، بدأت الاستغلال، فبدأت أصعد سلم النجاح المهني، حيث تأملت كمحام، وهو ما يتضمن أن أتعلم مبدأ المكسب/ الخسارة. ومن هذا المنطلق بدأت حياتي العملية، حيث عملت بشركة جنوب إفريقيا للمشروعات، وهي شركة كبيرة وقوية بمعايير جنوب إفريقيا. وأصلت الصمود المعموم للسلم المهني على أساس فكرة المكسب/ الخسارة. ولا عجب في ذلك؛ لأن العالم الذي كنت أعيش فيه كان عالمًا يسوده مبدأ المكسب/ الخسارة، وكذلك كانت جنوب إفريقيا، وكان عالم الأعمال، وكانت الشركة التي أعمل بها.

وهي العشرين عامًا التي عملت فيها في هذه الشركة، ترقيت من عامل في نوبة العمل المسائية إلى الرئيس التنفيذي للمجموعة المسئولة عن توريد المشروعات للمقاهي والفنادق. وكانت هذه قصة نجاح مذهل في ذلك الوقت، حيث شغلت منصب المدير في الثلاثين من عمري، وكان هذا إنجازًا في حد ذاته. كنت أشعر بالرضا عن ذاتي، وذلك لأننى اخترت ألا أشعر بعدم الرضا بشأن تكلفة نجاحي عن الآخرين. وإذا استطعت أن أصف هذه الخبرة بطريقة أخرى، فأقول إننى كنت مؤهلًا فعليًا لدرجة الدكتوراه في القوة.. القوة الفجة العارية القاسية. ولم تكن هذه القوة في السوق فقط، ومع المنافسين فحسب، بل وعلى العاملين معي ومرؤوسى أيضًا. وكانت هذه الخبرة عنيفة كما هي حال القوة.

"إننى كنت موملاً فعلاً لدرجة الدكتوراه فى القوة.. القوة الفجة العارية القاسية... ولكن كل هذا تغير عندما عدت من عملى لبيتى ذات ليلة ومارست الاحتكار مع ابنى دى التسعة أعوام".



ولكن كل هذا تغير عندما عدت من عملى لبيتى ذات ليلة ومارست الاحتكار مع ابنى دى التسعة أعوام، حيث أجبرته على تلك اللعبة، وضغطت عليه فعلاً؛ فتظن لى بعينين دامتتين وقال: "أبى، أليست هذه مجرد لعبة؟"، فشمرت بغثيان.. غثيان حقيقى.

ورغم أننى كنت أشمر أحياناً بعدم الراحة بشأن رغبتى فى الفوز أياً كانت التكاليف حتى مع ابنى فى ألعابنا وحواراتنا، فقد حاولت أن أنكر كل مشاعرى، وأبرد نفسى: "هذه هى طريقة لعب الألعاب، وطريقة تصرف المظلماء فى هذا العالم، وطريقة بناء الشركات العظيمة. إن العالم تنافسى ومن الأفضل لابنى أن يتعلم ذلك، ومن الأفضل لى أن أكون أفضل منه، بحيث يصبح تنافسياً مثلى ويستطيع شق طريقه خلال تلك القوضى والمتاهة التى تتضمن هزيمة الآخرين". ولكن هذا لم يكن مريحاً، وقد أصابتنى هذه الخبرة بالغثيان، وأدركت أننى كنت أستخدم نفس لعبة القوة فى البيت بنفس الطريقة التى أستخدمها فى العمل منذ سنوات طويلة. أدركت أن الإنسان لا يستطيع لعب لعبتين فى حياته؛ فاللعبة التى يلعبها المرء فى العمل تصحبه إلى البيت، بل إننى أدركت أننى كنت أمارس لعبة القوة مع زوجتى "دى".

وفى هذه المرحلة من حياتى قدم لى أحد ناصحي صورة لنمر نائم إحدى عينيه مفتوحة، وقال لى: "لا تنس أن بداخل كل إنسان قوة نمر، ولكن هذه القوة كامنة فى ٩٩% من الحالات. وتحتاج المهام الكبرى فى الحياة لإجراء بعض التحفيز لنرى مدى القوى والنشاط والحيوية

والطاقة والإثارة والسحر الحقيقي الذي يخرج من هذا النمر". وقد وضعت هذه الصورة على الحائط لمدة طويلة، وبدأت أنظر إليها وأقول لنفسى: "ما الذى أفعله؟ هل أقتل النمر هنا - النمر الضعيف بأن أفيد أقدامها من تحتها، وأشمرها بعدم الرضا عن نفسها؟". لم أكن أشعر بالبهجة عندما أرى الناس تنمو، بل كنت أشعر بالبهجة والرضا عندما أراهم يفشلون بينما أنجح أنا.

وقد ساعدتني ممارستى للعبة الاحتكار مع ابنتى على أن أستنتج أنتى لم أكن أستطيع أن أعيش لأثبت أنتى أفضل من غيرى فى العمل بصورة يومية؛ لذلك تركت الشركة التى كنت أعمل بها. كنت أميل بصورة طبيعية إلى أن أفكر من موقف قوة إلى موقف آخر، ولكنى حصلت على نصيحة رائعة مرة أخرى، حيث أوضح لى شخص ما أنه ربما كان هذا هو الوقت المناسب فى حياتى لأمعن التفكير فعلاً وأعيد التفكير - أى أنتى لا ينبغي أن أتعب القفز عائداً إلى موقف مألوف لمجرد أن أتحرك من أنيابى، وأسلحتى، وأدواتى فى التعامل مع الناس. وقال لى إن ذلك الوقت ربما كان وقتاً عظيماً لتغيير سرعة تحركى فى الحياة، حيث قال لى: "قايض القوة بالتأثير، وإذا كنت جيداً كما تعتقد عن نفسك، فلاحظ إن كنت تستطيع الاستغناء عن القوة؛ لذلك بدأت العمل كمستشار.

كانت هذه الخبرة قد جعلتني متواضعا - كما لك أن تتخيل - فلم أستطع أصلاً أن أصرخ فى وجه شخص ما، أو أجعله يجلب لى فتجاناً من الشاى، فكنت أعد لنفسى الشاى، ولم أكن أستطيع أن أدخل مكتب أحد عملائى وأقول له: "أفضل هذا، وأهمل هذا. اهزم المنافسين، وأهمل شيئاً شريئاً آخر"، بل كان على أن أقول: "هل فكرت فى هذه الاحتمالية؟ هل فكرت فى هذا البديل؟ ربما كانت هذه الفكرة أكثر نجاحاً من التى نستخدمها حالياً؟ ما رأيك فى هذا البديل؟". وقد وجدت هذا محبباً جداً على المدى القصير؛ لأننى كنت معتاداً على وضع الأساس، وعلى الرئاسة. أعتقد أنتى كنت أوتوقراطياً من نوع ما. ومع ذلك، فإن المستشار لا يمكن أن يكون أوتوقراطياً، فهو يبحث عن المال.

بدأت أقرأ بنهم، وضاغضت جهودى لفهم الطبيعة البشرية، وكان السؤال الماروغ للغاية والذي يشير إعجابى، ويرادنى باستمرار هو: "لماذا لم نفهم ما يميز بين ذوى الكفاءة المالية، والشخص المادى؟ إننا نعمل معاً منذ فترات طويلة، ومع ذلك يبدو أننا لا نزال نسيء فهم فكرة النمر النائم". لماذا يعيش الكثيرون من الناس فيما وصفه "هنرى ديفيد ثورو" بأنه "حياة اليأس الهادئ"؟

وبعد أن اشتغلت بتقديم الاستشارة على مدار عدة سنوات، انضمت بشركة Wooltru كرئيس تنفيذى لها، وهى شركة كبيرة لتجارة التجزئة بدأت - مثل بدايتى - كشركة عائلية، وذات قيم عائلية جيدة. وقد أسس هذه الشركة أب وابنه كانا يستطيعان أن يعمل معاً رغم اختلافاتهما. ومع ذلك، فقد انحصرت هذه الشركة - أيضاً - فى ذلك التصميم الضار على أن تكون "أفضل من.."، وأن تكون شركة عامة. وقد بدأت الشركة تقيس كل شيء بمعايير النتائج

المرحلية المؤقتة، والمائد على الأسهم. وقد أصبحت تلك الشركة تتبع الأسلوب الأبوى المتسلط، والتكبر، والأوتوقراطية، وسيطر عليها الرجل الأبيض، وعنصرية، وشوفينية، وهرمية السلطة، وغير ذلك من خصائص البيض في جنوب إفريقيا في ذلك الوقت. لقد كانت شركة من نمط السيد والخادم، ومع ذلك كانت ناجحة. ولكفى عندما حضرت إلى شركة Wooltru كانت نسبة المكسب للمسر للشركة في سوق الأوراق المالية حوالي نصف المعدل المتوسط في مجال عملنا. وكان هذا أداء ضعيفًا كان أزمة ومع ذلك، فقد انضمت للشركة لأنني كنت أريد أن أعرف إن كان بمقدورنا التغير معًا. وبالنسبة لي وللمجموعة، كان من الواضح أنه لن تمر فترة طويلة قبل أن يحدث تغير - تحول كامل إلى مجتمع جديد يحكم السود فيه البيض - بسبب تعرض البلاد لأزمة.

وفي أعماق بوتقة حياتي، وفي أعماق بوتقة حياة شركة Wooltru، وفي أعماق مخاض ولادة حياة جنوب إفريقيا كان يوجد نفس خيط المائلة، والبهجة في الاختلاف، والقبول غير المشروط لحياة من نوع آخر رغم الخلافات.. حياة كان من الغريب أن تضيق. لقد ضاعت حياتي أنا في شركة جنوب إفريقيا للمشروعات، وضاعت حياة شركة Wooltru كشركة عامة تصارع في المنافسة التجارية الحادة. وضاعت حياة جنوب إفريقيا في سياسة الفصل العنصري. كانت صدمتي، ولعبة الاحتكار التي لعبتها مع ابني في عام ١٩٨٠، وكانت لعبة الاحتكار لشركة Wooltru - إن جاز تسميتها كذلك - في عام ١٩٨٨، وكانت لعبة الاحتكار لجنوب إفريقيا عام ١٩٩٠. وكان الاختلاف هو القاسم المشترك بين ما حدث لهذه الأمور الثلاثة منذ ذلك الوقت.

كانت الأزمت واحدة - أزمت القوة الإرغامية تخرج على السيطرة، وكان النظام يقول "كفى!". عندما تكتشف الأغلبية كذب نظام النخبة - عندما تتعامل القوة التعاونية على قاعدة مؤسسة ما لتحقيق مصالحها، تنمو رغبة داخلية قوية لشيء مختلف. وقد أدت هذه الرغبة القوية لدى إلى أن أترك شركة المشروعات، وأقود شركة Wooltru، وأدت لدى الرئيس "ديكليرك" إلى أن يسلم القوة طوعية إلى العدو - وهي القوة التي تمثلت في ترسانة مخيفة من القوة تتراوح بين القوة النفسية على القول إلى صواريخ G6. وفي ذلك الوقت كان العدو نيلسون مانديلا و"الإرهابيون" في حزب المؤتمر القومي الإفريقي. وقد انضح أن هذا العدو كان عدوًا رائعًا، حيث كانت رسالته الشخصية - رغم الماضي المرعب - تقوم على أن يحرر كلًا من المكبوتين والطفاء؛ لأننا كنا جميعًا ضحايا لظاهرة قوة هائلة. لقد كان هذا الإحساس بالمصالحة، وهذا الإحساس بالصفح أكثر إثارة بكثير من تسليم القوة. لقد أصبح لنا رئيس سيطر على ردود الأفعال الحتمية للبيض تجاه السود، واليمينيين تجاه اليساريين لفترة طويلة كانت كافية لأن نمهد التفكير في نوعية الحياة التي نريدها لجنوب إفريقيا. وقد كان صادقًا. في ذلك الوقت أصبح لجنوب إفريقيا قيادة في وقت تضع رسالة مجتمعية تؤكد على الاختلاف والتسامح والاعتمادية المتبادلة.

في ذلك العالم المجنون التفاضلي القائم على مكسب البعض وخسارة البعض، والثأر، والانتقام، توصلت قيادة هذه البلاد لفكرة (لجنة الحقيقة والمصالحة)، وقد حققت هذه اللجنة نجاحًا هائلًا، حيث كان عملها يقوم على العفو، والحقيقة، والتمويض وليس الثأر. قال "مانديلا": "ليس من الجيد أن نكبت هذه الأشياء لأننا كبنتا الكثير من الأشياء. هناك الكثير جدًا من الألم والمعاناة والغضب، والكثير مما لا نعرفه. ولابد أن نُخرج كل هذا، ونتحرر منه". لذلك كانت هذه اللجنة تجتمع يوميًا وتستمع للناس وهم يحكون عما حدث في حقبة الفصل العنصري - ما حدث لذوي البشرة السوداء، وما حدث لرجال الشرطة الذين كانوا يُجبرون على فعل أشياء لم يكونوا يريدون فعلها.

كانت هناك إدارة في لجنة الحقيقة والمصالحة تستمع على مدار اليوم إلى أناس باحثين عن العفو قائلين: "لقد ارتكبت خطأ". وأنا شخصيًا قد وقفت بإرادتي أمام هذه الإدارة، ورغم أن جريمتي لم تكن جريمة من الجرائم التي تستمع اللجنة لها، فقد كانت جريمة.. كان ينبغي أن أعرف أكثر عما كان يحدث، وكان بمقدوري أن أفعل أفضل مما فعلت. وعندما سألتني ابنتي: "ماذا فعلت يا أبي؟"، لم أشمر بالرضا عن نفسي ولم أستطع أن أحكي له عن شخص واحد تمتدت أن أضربه. ومع ذلك فقد فشلت كشخص شغل مناصب ذات قدر كبير من السلطة والتأثير في أن أكون إنسانًا ومراعياً للآخرين، وكنت بحاجة لأن أقدم اعترافاتي. لقد كان تحرري من أخطائي المقصودة بحق الآخرين شيئًا رائعًا.

لم أكن في ورطة حقيقية، ومع ذلك فقد كنت أجلس في غرفة واحدة مع أناس حكم عليهم بالسجن مدى الحياة لارتكابهم جرائم قتل بشمة. هل سبق لك أن جلست مع قتلة ثبتت إدانتهم؟ إنها خبرة مثيرة. كان ثلاثة رجال مدانين بقتل شابة أمريكية بيضاء يجلسون في الصف الأمامي، وكنت أجلس في الصف الثاني خلفهم مباشرة. كانوا جالسين أمامي يطلبون العفو، وكان أعضاء اللجنة يطرحون عليهم أسئلة مثل: هل تشعرون بالأسف؟ ما الحقيقة الكاملة؟ إلى أي مدى كانت الجريمة ببواعث سياسية؟ وكان شريكان في الجريمة يناوران كما يفعل الكثيرون في مثل هذه المواقف المؤلمة، ويقولان: "حسنٌ، إنه لم يكن خطأنا فعلًا".

زاد ضيق أعضاء اللجنة منهم لأن جوهر العفو هو التحرر من كل ما بداخلنا، وعندئذ، بدأ الرجل الذي غرس الخنجر في جسد القتيلة هجأة في الاعتراف، ولم أسمع في حياتي شيئًا مثل ما اعترف به ذلك الرجل، ومع ذلك فعندما انتهى الجاني من اعترافاته، قام والد الضحية وصفيًا عنه. لقد سامعاه، ثم عانقا والديه اللذين كانا يجلسان بجوارهما.

لقد تعلمنا في لحظة من تاريخنا أن نعيش بعفو، وبأكثر من طريقة للتعامل مع مواقف لم يكن يتم التعامل معها في بلادنا إلا بمنطق الفوز والخسارة. إننا نناضل لنقوى الناس، وليس معنى هذا أن نمنحهم سمكة، بل أن نعلمهم كيف يصطادون هم بأنفسهم. وإضافة لذلك، فإننا نحاول بناء دولة قائمة على الأخلاق والمبادئ. ليست العبرة بأن نجيد التصرف في زمان ومجال معينين، بل أن ندير مثل هذا النوع من التغيير ونحضر عليه، وهو التغيير الذي ينبغي أن نلتزم به

بقوة في حياتنا. وكما قال غاندى فعلينا أن نعتبر هذا التغير تحديًا وفرصة راثنين حتى: "نصبح مثالًا للتغيير الذي نريد أن نراه يحدث في العالم".

بعد أن توليت منصبى في شركة Wooltru، قررت أن أكون قائدًا من نوع مختلف، حيث كنت أريد تحفيز النمر. كنت أريد أن أعلم العاملين معنى وأدعهم، وأكتشف قدرهم وطاقاتهم وعبقريتهم، وأستخرجها. ولكن كان عليّ أن أكون مستعدًا لتسليم السلطة؛ لذلك بدأت أعقد جلسات مع العاملين معنا للتحدث معهم عن عقلية الوفرة، والمكسب المتبادل، والاعتمادية المتبادلة، والتعاون الإبداعي، والمجتمع - وهي المبادئ الكامنة في العادات السبع. وسرعان ما أدركت أن قصص إفريقيا، والمبادئ التي كانوا يعيشونها دائمًا ولم يكن يُسمح لهم بممارستها في العمل بدأت تتدفق من داخل قلوبهم. هل تستطيع أن تتصور قدرتي - كرئيس تنفيذى لشركة يتجاوز عدد العاملين بها حاليًا ثلاثين ألف عامل - على تخصيص يومين والنصف شهرًا - إن لم يكن كل خمسة عشر يومًا - للعاملين معنى أعلمهم، وأكتشفهم، وأفوضهم بالسلطة؟ تخيل أثر تكويني خلاصة من هذه القصص الصادرة عنهم، ومشاركتها عبر كل أنحاء الشركة! إليك رسالة شركتنا:

"تطلع شركة Wooltru إلى أن تكون "مجتمعة" إفريقيا (وحتى تكون مجتمعًا بالمعنى الإفريقي، فلا بد أن نعمل معًا على ما بداخلنا وعلى تحسينه. فعلينا أن نعتمد على الروح لتحقيق ذلك. لا بد أن نتألم معًا) للشركات المتوجهة المركزة المعتمدة بينها وبين بعضها اعتمادًا متبادلًا، وأن تناضل لتحقيق كفاءة عالية من خلال أسلوبنا القيادي، وأن تكون مجتمعًا:

- بدعم، وبشرك في مجموعة عامة من المبادئ التي تحظى بالاحترام.
- يحترم الأساليب التقليدية للإدارة، والتميز التجارى.
- يبنى التكنولوجيا الحديثة.
- يركز على تحقيق نهجى نقدى كبير.
- يعتبر المعلومات مصدرًا أساسيًا ويستخدمها بكفاءة.
- والأهم من كل شيء، يعمل على خلق بيئة يتم فيها توليد مستويات عالية من الطاقة الإيجابية وثرية كبيرة، ويشارك في علاقات متفردة قائمة على التعاون الإبداعي ومنفتحة على بعضها بعضًا، ومع أصحاب المصلحة في المجتمع (ومعظمهم نساء)".

إننا نعيش أفضل أوقات حياتنا، حيث نتوصل مع الوقت إلى فهم أعمق للطبيعة والثقافة الإفريقية. إنها لفرة رائعة أن نشارك ونعمل مع أناس أكثر منا حكمة، وتمتعوا بالحكمة لوقت طويل جدًا. إننا نبحث عن إمكانية وجود طريقة أكثر بساطة للعمل. لو كنت قلت لمجلس إدارة الشركة: "هذه هي القائمة التي أريد أن يسير التغيير وفقًا لها" لكانوا يعتبروني مجنونًا. ولكنى بمعاودة النظر إلى ما مضى، فإن هذا بالتحديد ما كان ينبغي عليّ قوله. إن نسبة الكسب للسعر

في شركتنا حاليًا هي الأعلى في مجال تجارة التجزئة، ومعنى هذا أن الأسلوب الذي اتبعته ناجح وهو ليس مجرد كلام خالٍ من المعنى. في رأيي أننا نعتق الآن بما كان البشر يعرفونه دائمًا من أن المائلات والطريقة التي تعمل بها المائلات، واحترام الاختلاف والاستمتاع والإعجاب به هو ما يصنع الفارق، وليست القوة، أو التفوق، أو السيادة.



كنت أنا و"كولين" نعمل بالتدريس معًا في جامعة دولية تابعة لمؤسسة يونج بريزدنت بمدينة صن سيتي في جنوب إفريقيا. وكان الكثيرون من الحضور أصدقاء لـ "كولين"، وكان آخرون يعرفون شهرته المظيمة وسجل نجاحاته الحافل. وكانت شركته صاحبة الريادة في مجالها في دولته، وكان يحقق نجاحات هائلة في كل يوم تقريبًا. وكان الجمهور يسأله أسئلة عديدة ليعرفوا العناصر الأساسية لذلك النجاح المذهل. وكانت خلاصة إجاباته ذات مغزى هائل، حيث كان يعكس قصته وعن صراعه الداخلي لإعادة تصميم حياته وفقًا للمبادئ الصحيحة. كان يتحدث عن رحلته الداخلية وصولًا إلى خلاصة نمطه القيمي، واستمداده ورغبته في تجديد رؤيته لهذا النمط، وسماحه لضميره - أي شعوره بما هو صواب وما هو خطأ - بأن يكون مرشده. وقد جاءت الذروة الحقيقية لتعبيره عندما قال: "لقد بدأ كل شيء بتفكير بالنسبة لي عندما أخرجت فكرة الفصل المنصر من قلبي". والفصل بين البشر له صور كثيرة منها الفصل بين الناس على أساس عنصري، أو الوضع الاجتماعي، أو المستوى التعليمي، أو الانتماء الديني، أو أي نمط أو توصيف آخر يُستخدم لفصل جماعة من البشر عن غيرها. وقد أوضح "كولين" أنه عندما أخرج فكرة الفصل من داخل قلبي، أصبح يرى الناس بصورة مختلفة ويستمتع لهم بصورة مختلفة، واكتشف الموارد الداخلية التي تتبع من الاختلافات بين البشر. لقد توصل إلى أفكار شغفية ملهمة ومتميزة للغاية قادته في النهاية إلى اتباع أسلوب إداري يحرر القدرات البشرية ولا يحاول المبصرة عليها أو احتوائها. لقد شعرت في ذلك الوقت باحترام وتقدير شديدين لهذا الشخص العظيم، وبامتنان عميق لشجاعته الداخلية التي قادته لاكتشاف طبيعته وطبيعته بلده الحقيقيتين، والسماح لهما بأن تظهر في حياته وتماليه وسلوكياته القيادية.

"دوج كونايت": رئيس شركة Nabisco

أبحث في القصة التالية عن ثلاثة أشياء: الأول، الصراع الشخصي الدائم الذي لم يتوقف أبدًا. والثاني، أن أدنى مستوى الثقة - أي ضعف الرصيد الاتصالي العاطفي - سيتواصل ما لم تتم الإضافة إلى الثقة بصورة منتظمة. والثالث، أن الماديات السبع هي حقًا أمور واقعية تحقق نتائج، وليست مادة دراسية ناعمة الكلمات محركة للمشاعر فحسب.

علقت حياتي في السنوات القليلة الماضية بين كتابين موضوعين على مكتبي بصورة دائمة، وهما: *Barbarians at the Gate*، وكتاب الماديات السبع للناس الأكثر كفاءة. ومع ذلك، فليست القصة التالية قصتي، بقدر ما هي قصة من يتمتعون بقدر كبير من المرونة من العاملين بشركة Nabisco، وجهودهم للنجاح في ظل موجات متتابعة من التغيير الكبير.

شركة Nabisco شركة عملاقة يبلغ رأسمالها ٢٥ مليار دولار تعرضت في عام ١٩٨٨ إلى أكبر محاولة استعواذ عدائية في العالم. وكانت محاولة الاستعواذ هذه موضوع كتاب *Barbarians at the Gate*، وهو كتاب يؤرخ لعملية الاستعواذات الكبرى الجنونية التي سيطرت على سوق الأسهم الأمريكية في نهايات الثمانينات من القرن الماضي.

بعد ثلاث سنوات من استعواذ شركة Kohlberg Kravis Roberts & Co. - التي وصفها كتاب *Barbarians at the Gate* بالبرابرة - على شركة Nabisco، شغلت منصب نائب الرئيس والمدير العام لإدارة صغيرة من إدارات شركة Nabisco U.S. Foods Group أنا شخص ذو أصول بسيطة من الغرب الأوسط، وكذلك كانت أخلاقياتي. وقد صنعت لنفسى سمعة بأننى تنفيذى يحقق نتائج قوية في شركتين كبيرتين للأغذية والأطعمة في منطقة الغرب الأوسط الأمريكي، وكنت أعتبر نفسى إدارياً صاحب مبادئ يهتم بأمر الماملين معه. وكنت أحاول دائماً إقامة توازن بين التزامى بزيادة القيمة لحملة الأسهم في الشركة التي أعمل بها، واهتمامى الصادق برهاية الماملين تحت رئاستى والماملين معي.

وكانت قدرتي على تحقيق ذلك التوازن تتعرض باستمرار للاختبار في العمل، ولكن سنوات عملي السبع مع شركة Nabisco كانت أكثر السنوات اختباراً لهذا الالتزام. لقد خلق حجم الاستعواذ على الشركة ضغوطاً هائلة لتحقيق أكبر الموائد لتمويض هذا الاستثمار القياسي. وفي النهاية تجاوز طلب قيادة الشركة زيادة الأرباح قدرتنا على تحقيق ذلك الطلب مما أدى إلى جهد هائل على الشركة والماملين بها.

وكان من بين الشعارات السائدة في الشركة شعار "أياً كان ما يقتضيه الأمر" - وبمعنى آخر أنه على الماملين أن يفعلوا أى شيء (بداخل إطار القانون والأخلاق) لتحقيق النتائج المتوقعة يومياً، وربع سنوي، وسنوياً. وكان كلما بدأ ربع عام، قيل إن هذا الربع أهم ربع عام في تاريخ الشركة. كان علينا أن نحقق النتائج المرغوبة ثم نتحمل تبعات عملنا بعد ذلك، فإذا لم يحقق



أحد ما هو متوقع منه، كانت حياته المهنية تصبح على المحك.

ولم يكن التحدي الذى أواجهه فى الشركة تحقيق المتوقع كل عام وكل ربع عام فحسب، بل وإيجاد طريقة لوضع الأساس للنجاح على المدى الطويل أيضاً. وكانت الصعوبة فى أن الشركة تؤدي العمل لتحقيق توقعات قصيرة الأمد لذلك لم تكن تستطيع الصمود عبر الوقت.

عندما واجهت هذه البيئة الجديدة، كنت بحاجة لأدوات تتوافق مع قيمى الأساسية وتدعمنى فى هذا الوضع الجديد. وقد وجدت هذه الأدوات فى كتاب العادات السبع الذى كنت قد اشتريته فى أحد المطارات قبل أن أبدأ العمل بشركة Nabisco بفترة قصيرة. قمت بصياغة جملة رسالتى الخاصة، وكانت المبادئ التى يتضمنها كتاب العادات السبع تتوافق بعمق مع قيمى الأساسية. وعندما أعاود النظر إلى ذلك الموقف الآن - وبعد أن مرت عليه عشرة أعوام - أجد أن رؤيتى لحياتى كما توضحها خلال جملة رسالتى الشخصية قد منحتنى القوة الداخلية اللازمة للصمود فى وجه الكثير من المواقف ولحظات الشك التى واجهتني، سواء فى حياتى المهنية أو الشخصية.

عندما بدأت العمل بشركة Nabisco وجدتني مليئة بأناس جيدين يريدون النجاح، وكانت هناك أساسيات عمل قوية، ولكننى وجدت أيضاً موظفين متأثرين بقوة بعملية الاستعواذ التى تعرضت لها الشركة، والذين كانت لديهم شكوك مبررة تجاه القادمين الجدد للشركة مثلى. لم يكن النجاح فى الشركة سهلاً، بل الحق أننى كثيراً ما سألت نفسى أثناء سنوات عملى بالشركة مما أدخلت نفسى فيه. ورغم ذلك فقد كان الموقف يحفزنى ويمنحنى القوة، وكان هذا التحدي هو ما جذبني للعمل بالشركة من الأساس، حيث رأيت فرصة هائلة لإحداث فرق.

حصلت بالتأكد على التحدي الذى كنت أطلع إليه، فكان أول تكليف لى كـثائب رئيس ومدير عام للشركة أن أطور وضماً وثقافة ناجحين فى شركة فليشمان التابعة للشركة الأم، والتي كان رأسمالها يبلغ ٤٠٠ مليون دولار. حققنا تقدماً عظيماً، وأنجزنا التزاماتنا المالية، وبدأنا فى تأسيس ثقافة "نستطيع الأداء" تتميز بدرجة هائلة من الروح الجماعية. ومن سوء الحظ أننى لم أظل فى ذلك المنصب إلا تسعة أشهر، حيث مُلِّب منى الانتقال إلى أكبر شركة عاملة فى مجموعة Nabisco، وهى شركة Nabisco للبسكويت فى منصب نائب رئيس الشركة للتسويق.

دخلت شركة Nabisco للبسكويت، وكانت فى حالة مزرية من القوضى، حيث كان أداؤها العام السياق محبطاً جداً فى إدارة التسويق - وهى الإدارة التى كان مقرراً لى أن أراسها - لأنها عانت من عام عصيب جداً فى ظل قيادة رئيسها السابق الذى ترك الشركة. كان من الواضح أن علينا أن نعيد العمل والشركة إلى الطريق الصحيح - ويسرعة على صعيد العمل، ركزنا فى الشركة بسرعة على خطة عمل رفعت قدرتنا على الابتكار فى قوتنا غير المسبوقة ونظامنا الفريد فى البيع. وحتى نضع العمل على الطريق الصحيح، كان من الضرورى بداية أن نتبع أسلوباً منهجياً تعاونياً يركز على تحقيق النتائج وفقاً لمجموعة من أولويات المدى القصير. ومن حسن الحظ أن خطة العمل هذه أدت فى النهاية إلى أفضل ثلاث سنوات فى أداء الشركة على

مدار تاريخها البالغ مائة عام.

كان هذا هو الجزء السهل، فقد كان علينا أيضًا أن نؤسس ثقافة تقوم على الفوز. ومرة أخرى، حالفني الحظ في أن أعمل مع مجموعة من الموهوبين الذين كانوا قد فقدوا شعورهم بالوجهة - بصورة مؤقتة فقط. وحتى أستطيع التعامل مع ذلك الموقف بأفضل صورة، فقد أمرت بإجراء استبيان لتوجهات الموظفين باستخدام مركز بحوث القيم. وكان الخبير الذي فسر نتائج الاستبيان سريع الغضب ومخضرمًا في آلاف من مثل هذه الاستبيانات، وأوضح تقريره النهائي بجلاء أن نتائج الاستبيان الذي أجراه لشركتنا كانت الأسوأ فيما رآه في كل استبياناته. وكانت الطريقة الوحيدة التي وجدها لوصف الثقافة في شركتنا هي أنها (ماء أسن)، وقال إن مستويات الثقة لدينا هي أدنى مستويات ثقة عاينها في أي مكان.

وقد كان ذلك الخبير محققًا بالتأكيد، فلم يسبق لي أبدًا أن رأيت بيئة بهذا التبلد الانفعالي. وبعد أن تلقيت تقرير (الماء الأسن)، ناقشت فريقى التنفيذى فيه ثم قررنا أنه من الضروري أن نتبع أسلوبًا جادًا حتى نتطور مما كنت أسميه ثقافة الاعتمادية ورد الفعل وتمثل دور الضحية إلى ثقافة تتميز بالمبادرة المرتفعة وزيادة الاعتمادية المتبادلة. وكان من المشجع أن هذا الأسلوب قد صادف رغبة قوية لدى معظم الفريق التنفيذى.

ومع اقتراب نهاية العام الأول، قررنا أن نقدم المادات السبع لكل العاملين في إدارتنا؛ لأننا كنا على يقين من أننا لا ينبغي أن نحفزهم فحسب، بل علينا أن نزودهم بالأدوات المطلوبة. وبمعاودة النظر إلى ما حدث، أرى أن هذه كانت خطوة أساسية؛ لأنها قدمت لنا دليلًا ملموسًا على أن كل موظفى الشركة (كما يمثلهم الفريق القيادى بالشركة) كانوا يهتمون فعلاً بتطورهم الشخصى والمهنى. وقد تعاملت معهم على كلا المستويين، حيث أوضحت لهم أننا نتعامل معهم كبشر كما نتعامل معهم كموظفين. وقد عبرت هذه الخطوة أيضًا عن أحد معتقداتى الأساسية، وهى أنه لا يمكن أن نتوقع من الموظف أن يقدر الشركة التى يمل بها ما لم نوضح له أن الشركة تقدره. إن الأمر بهذه البساطة.

وقد اكتشفنا أننا نحتاج فعلاً للبدء بالتدريب على المادات الأساسية الثلاث، وهى: أولاً، بدأنا الحفاظ على الذين يتمتعون بمقلية المبادرة (المادة الأولى: كن مبادراً)، حيث بدأنا نعقد اجتماعات نحض فيها بتولى الموظفين زمام المبادرة، ويأظهار الخصائص المبادرة. وكانت الشركة على مدار تاريخها تحتفى بالموظفين الذين يحلون المشاكل، ولكننا كنا بحاجة لتجاوز هذا. كنا نريد تشجيع الإبداعية؛ لذلك كنا نكافئ ونرعى الذين يتمتعون المشاكل قبل أن تستفعل، بالإضافة إلى الموظفين الذين يحلون المشاكل بعد وقوعها.

وبعد ذلك انتقلنا إلى مساعدة الشركة على بدء التركيز على الأشياء المهمة فعلاً، حيث أسسنا فريقًا من موظفين من كل المستويات فى الشركة وطلبنا مساعدتهم على إيجاد إحساس بالوجهة (رسالة) للشركة (المادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). ومع ذلك، فقد كان علينا أن نتعامل مع هذه المهمة بعزم وحذر؛ لأننا كنا لا نزال نعمل فى بيئة يسودها الشك ويتصرف

الكثيرون فيها بدافع رد الفعل، ويتساءلون إن كانوا هم أم نحن الذين سيؤثرون فعلاً على مستقبل الشركة. نظر المتشككون إلى أسلوبنا في القيادة وبناء فريق العمل على أنه أسلوب "ناعم"، وشكوا في مدى "صلابتنا"، وانتقدوا أسلوب "كوهي" الناعم القائم على "الرقعة"، وكان لديهم انطباع خاطئ وهو أن "كل ما يريدون فعله هو السيطرة على الموقف وبدء العمل"؛ لذلك سرنا ببطء شديد في بناء الثقة بداخل الشركة تدريجياً أثناء تحقيق التزاماتنا وإظهار الصلابة الذهنية المنضبطة.

وقد استغرق تكوين العقيدة المبادرة ووضع الرسالة، واكتساب بعض المصدقية في الشركة حوالى عام. وبعد ذلك بدأنا العمل على خطة إستراتيجية لتحقيق أهدافنا (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وكان ينبغي أن تكون هذه الخطة الإستراتيجية مختلفة، حيث كان علينا أن نتأكد من توافر المال اللازم لنظل مركزين على الخطة. لم يكن من الممكن للخطة أن تكون خطة إستراتيجية تقليدية تستخدم في عرض تقديمي فقط ثم يتم تجاهلها بعد الاجتماع. لذلك بدأنا بعد وضع الخطة في بناء إطار العمل لها وتحويلها إلى نسج عملياتنا اليومية. بدأنا ننظر إلى الخطة ثلاثية الأعوام على أنها خطة لاثني عشر ربيعاً سنوياً مع الحرص على أن يكون كل ربيع سنة يمر علينا في الطريق الصحيح لتحقيق التزامات الخطة الإستراتيجية.

وقد حدث معظم هذا العمل في العام التالي لتقرير (الماء الأسن)، ثم أجرينا استبياناً آخر. ولن أنسى أبداً كلمات ذلك الخبير الكهل التي أرسلها لنا على شريط سمعي مع تحليله لنتيجة الاستبيان حيث قال: "هذا لا يصدق، إن هذا واحد من أعظم وأكبر التحولات التي رأيتها في حياتي، لقد تحولتم من "ماء أسن" إلى ماء معدني".

وفي العام التالي، أجرينا استبياناً آخر، فجاءت النتائج أفضل، حيث قال الخبير: "هذا مذهل لقد انتقلتم من "ماء أسن"، إلى ماء معدني، إلى "مشروب فاخر".

لا شك أن هذين العاملين ونصف العام في شركة Nabisco للبسكويت كانا من أفضل السنوات في حياتي المهنية وأكثرها إرضاء، حيث أتيت لي من جديد ميزة العمل مع الكثيرين من الناس الجيدين المراعيين الملتزمين الذين كانوا يتوقون للأفضل، وقد كنا أفضل - ممّا.

وبقدر شعوري بالرضا من الإنجازات التي حققناها والأدوات التي حاولنا تقديمها للعاملين معنا من خلال التدريب، فقد نبعت مشاعري العميقة بالرضا أيضاً من جهودى الشخصية لإقامة علاقات مع العاملين معنا وإقامة ثقافة قائمة على الإيجابية والتفكير بعقلية الوفرة والدعم.

هناك شيء واحد فعلته على مدار حياتي المهنية، وهو أن "أعلن عن نفسي" للعاملين معى وللشركة التي أعمل بها. كلما كنت أكلف بمسئولية جديدة، كنت أقضى في أول (أو ثانى) يوم لى في منصبى الجديد ساعة مع كل مرؤوس مباشر لى، وأوضح له ما يمثل لى أهمية وما أومن به، وسبب فعلى لما أفعله. وكنت أقول لهم مقدماً: "سأوضح لك بعض الأشياء عني، ويشرفنى أن أعرف عنك بعض الأشياء. أريد إزالة أى ليس أو غموض فى علاقتنا ممّا بأسرع صورة ممكنة حتى نستطيع تحسين العمل. وبذلك تستطيع أن تختبرنى وفقاً لما أخبرك به، وأنا واثق من أنك

ستكتشف بسرعة أنتى أتصرف باستقامة وتكامل".

لقد اكتشفت أن فعلى هذا مبهكراً وبأسلوب غير رسمى مع رؤوسى المباشرين - ثم إعلانى له كتابة عبر الشركة كلها - أداة قوية جداً؛ لأنه يخلق بداية جديدة، ويحرك آلية بناء الثقة. وثمة شيء آخر حاولت أن أفعله مع المؤسسة، وهو التأكيد على التعليم والنمو الشخصى (العادة السابعة: اشعذ المنشار). لقد أصبحت على مدار الأعوام دارساً لتلقيادة والإدارة، وأسست مكتبة كبيرة من المؤلفات فى هذين الموضوعين، وأنا أقدم للموظفين تحت رئاستى باستمرار كتباً تتعلق بتطورهم المهنى. ولدى أيضاً نادٍ لأفضل كتاب للتفخيزيين فى الشهر أقدم لهذا النادى كل أنواع المواد المقروءة لتحفيز تفكير الموظفين ونموهم. لقد كونت وجهة نظر تقول إن الحياة داروينية للغاية فيما يخص النمو المهنى (أو الشخصى)، فإما أن ينمو الإنسان أو أن يموت، ولا توجد حالة وسط بين الأمرين، وبالنسبة لى وللمؤسسة التى أعمل بها، فقد اخترت إما أن ننمو، أو نموت أثناء محاولتنا النمو.

وفهما يخص تطورى الشخص، فقد أسست أيضاً شبكة من الأصدقاء، وزملاء العمل السابقين والمستشارين الذين ساعدونى على مواصلة تجديد وتحسين تفكيرى وتطوير أسلوبى القيادى، وأنا على تواصل منتظم معهم لثقتى فى موضوعيتهم المراجعة لى، وأعتبر أن هذه الموضوعية المراجعة ضرورية لنموى.

وقد تعلمت أيضاً قيمة شكر الناس وتقديرهم (الرصيد الانفعالى والعاطفى). منذ حوالى خمسة عشر عاماً - وعندما كنت أجتاز خبرتى الأولى (وأمل أن تكون الوحيدة) فى بحث الشركة التى كنت أعمل بها عن عمل لى بعد أن سرحت من العمل بها - طلب منى ناصحى أن أرسل لكل من عملت معه أثناء بعثى عن عمل برسالة شكر فيما لا يتجاوز أربعاً وعشرين ساعة من تعاملى معه. ورغم أن ما أنجزته فى هذا الصدد ليس مثالياً، فقد اكتشفت أن هذه العملية عميقة جداً ومردودها كبير. وعلى صعيد أكثر ذاتية، فقد شمرت برضا أكبر عن نفسى لفعلى هذا، وكانت نتيجة ذلك أننى لا أزال حتى الآن أبحث عن فرص لدعم السلوك الإيجابى فى الشركة؛ ففى كل يوم نفعل آلاف الأشياء بالصورة الصحيحة، وأعتقد أنه من الضرورى أن تحتفى الإدارة بهذه الإسهامات. وحتى أكون دقيقاً، فإننا نقع أيضاً فى أخطاء ونحتاج للتعامل معها بطريقة لا تقل سرعة وحسباً من طريقة التعامل مع الاحتفاء بالإسهامات. ومن سوء الحظ أنه ما لم يكن المرء حذراً، فسيصبح من السهل عليه أن يجد الأخطاء ولا يقل عن هذا سهولة أن يفض النظر عن الإسهامات المقدمة. إذا ساعدنى سكرتير على فعل شيء خارج نطاق مسؤولياته، فإننى أحرص على أن أقول له شكراً. وإذا عرفت أن موظفاً فعل شيئاً متميزاً، فإننى أرسل له برسالة شكر. وعندما أعلم أن شخصاً ما يلتحق بالعمل فى الشركة أو يتركها، أو يغير وظيفته بداخلها، فإننى أحاول أن أرسل له رسالة تقدير شخصية بصورة من الصور على إسهاماته.

كنت أكتب من خمس إلى عشر رسائل شكر يومياً، وبذلك فريماً تجاوز ما أرسلته منها عشرة آلاف رسالة أثناء سنوات عملى فى شركة Nabisco، وقد تعلمت - مرة أخرى - أن هذا

له نتائج مذهلة. وانتهى لا أرسل تلك الرسائل متطلعا إلى نتائجها، بل لأنها مرضية لى، لأننى أرى أنه من غير الواقعى أن أتوقع جهدا وأداء كبيرين من الناس إن لم أهيئ لهم بيئة يشعرون فيها بأنهم مميزون ويحظون بالتقدير. لا ينبغي أبداً للقائد فى مجال الإدارة أن ينسى أن كل سلوكياته محط أنظار كل شركته، فالتناس يراقبونه ويقرءونه، ويتوقعون لإقامة ارتباط شخصى معه، ومع المؤسسة الأكبر، ولكنهم أيضا يصدرون أحكامهم عليه بسرعة، وذلك هو سبب أهمية أن يعلن المدير نفسه كقائد وأن يلتزم بما يقوله؛ لأنه إن فعل هذا فسيبنى المصداقية والثقة وإن لم يفعله فلن يبنيهما.

ومع ذلك، فرغم كل التقدم الذى حققناه فى الشركة، لا أستطيع أن أقول بصديق إن كل شيء مثالى. بعد أن قُدت جهود قسم التسويق فى شركة Nabisco لمامين وأكثر قليلا، ترقيت رئيسا لقسم المبيعات واللوجيستيات المتكاملة، حيث قدنا عملية تحديث شاملة قللت التكاليف فى الشركة بدرجة كبيرة. وكان من بين جهود التحديث أن أسسنا فريقا من الموهوبين المحترفين فى مجالى المبيعات واللوجيستيات الذين واصلوا قيادة الشركة لمستويات أعلى حتى اليوم. وبعد أن حققت إنجازا فى هذه الإدارة، تمت ترقيتى لإدارة مجموعة كبيرة من الشركات تحقق مبيعات بمبلغ ٣,٥ مليار دولار يعمل بها أكثر من سبعة آلاف موظف من الطراز الأول، وهو العمل الذى لا أزال أمارسه حتى الآن. وفى كل مرحلة من هذه المراحل، كان على أن أبدأ عملى القيادى مرة أخرى من البدايات الأولى، وكان على أن أراقب بعض قوة الدفع التى أسستها أثناء مسئولياتى السابقة وهى تأخذ توجهها جديدا فى ظل قيادة جديدة.

حضرت فى الفترة الأخيرة مؤتمرا وقفت فيه أمام غرفة مليئة برؤساء الشركات ورؤسائها التنفيذيين أشرح لهم خبراتى القيادية. وهى النهاية بدأت أصف لهم كيف ترقيت إلى منصب أصبح من الصعب على فيه أن يكون لى تأثير يومى على ثقافة الشركة. وأيضا تعرضت الشركة بكاملها لأوقات صعبة، حيث حدث أول تغيير للرئيس التنفيذى للشركة على مدار الأعوام السبعة التى قضيتها فيها. أصبح كل ما فعلناه موضع تساؤل - وهذا له ما يبرره - وكل العمل الجاد الذى قمنا به فى السنوات السبع السابقة ضاع مع القيادة الجديدة.

ثم أضفت أنه من الواضح أن العام الأخير هو أصعب سنة فى مسيرتى المهنية منذ أربعة وعشرين عاما. لقد أعيد تصميم مسار الشركة بصورة دراماتيكية، حيث خسرت الشركة أكثر من ٥٠٠ مليون دولار نتيجة أخطاء إستراتيجية، وفل عدد الموظفين بنسبة ٣٠٪ حتى تضبط الشركة تركيبة التكاليف بصورة ملائمة، وأعدنا تعريف أدوار ومسئوليات كل العاملين بالشركة.

ومن وجهة النظر الإدارية الخالصة، فقد كانت تجربتى مرضية لى جدا، حيث اتخذنا ونفذنا قرارات صعبة بطريقة سريعة وحاسمة وناجحة، وكنا قد بدأنا بالفعل جمع ثمار تلك الجهود، ولأول مرة منذ بداية عملى بالشركة منذ سبعة أعوام تم وضع مسار المدى البعيد للشركة على أرضية صلبة.

ومع ذلك، ففي نفس الوقت كان هناك تغير تقاطعي هائل أحدث اضطراباً في حياة كل موظفي الشركة، حيث قامت الشركة بتصريح الأصدقاء، وتغيير الأدوار، وأحياناً ما كان الموظفون يشعرون بالشك في المستقبل، وساد القلق. وعلى مدار كل ذلك، حاولنا تقدير كل موظف بأفضل ما كنا نستطيع، ولكنني شعرت في النهاية بأنني قد أضفت إلى رصيد كل واحد من العشرة آلاف في رسيد الانفعالي والمادي من خلال كتابتي تلك الرسائل المشجعة.

ثم تحدثت عن بداية شكّي في إن كانت إسهاماتي ستلقى التقدير أم لا، ولم أكن واثقاً من مدى رضا الرئيس التنفيذي الجديد عن أدائي، وعن مدى اهتمام الشركة لمحاولتي فعل الأشياء الصحيحة لها ولحملة أسهمها.

وفي وسط محاضرتي تماماً، توصلت إلى إدراك مزعج للغاية، حيث أرفقتني بضخامة التحدي؛ لأنني وجدت أنني أصبحت أفكر وأتصرف بمنطق الضحية ورد الفعل. بدأت أنزل إلى حالة من الاعتمادية المالية أرى من خلالها السلبيات فقط. عندئذ أدركت أنني لا بد أن أبدأ من جديد في اختبار نفسي وأساليبى، ومع ذلك فقد كنت أشك في شجاعتي وقوتي وقدرتي على النهوض للتحدي مرة أخرى.

وأثناء عودتي من ذلك المؤتمر للمنزل، أعدت مراجعة موقفي مراجعة شاملة. وعندما فكرت في موقفي بصورة أكثر عمقاً، ازدادت شجاعة. ومرة أخرى بدأ العاملون بشركة Nabisco يواجهون التحدي الجديد، ويحققون إنجازاً رائعاً برغم التخيف غير المسبوق. كانت مبيعات الشركة تزداد، وتتفوق على التزاماتها بتحقيق المكسب. وفي نفس الوقت كنا نهدد الأرض لمواصلة النجاح مستقبلاً. شجعتني هذه الجهود، وقلت لنفسي: "مهلاً. إننا نفعل الأشياء الصحيحة ونصنع قارفاً إيجابياً، وأنا أمرف هذا ولا يهمني إن كان الجميع يعرفون هذا أم لا؛ لذلك سأعيد الإعلان عن نفسي في هذه البيئة الجديدة، وأواصل المسيرة".

ذكرت نفسي بأنه لم يسبق لأحد أن قال إن القيادة سهلة، وبأن كل إنسان تمر عليه لحظات من الشك في قدراته. وعندما كانت لحظات الشك تتابني، كنت أخذ ما أطلق عليه غطسة عميقة، حيث كنت أعود إلى رسالتي الشططية وأعيد الارتباط بها. وحتى أفضل هذا، قمت بصياغة نسخة من جملة رسالتي على طاولة مكتبي، واحتفظت بنسخة منها في حقيبتي دائماً، وحرصت على إعادة المراجعة والتفكير في قيمى وأدوارى في الحياة بصورة منتظمة. والحقيقة أنني اكتشفت أن مستوى طاقتي يعتمد بصورة كاملة تقريباً على هذا النوع من التأمل الذاتى صبيحة كل يوم. إننى أستيقظ قبل أى من أفراد أسرتي، وأقضى حوالى ثلاثين دقيقة في تجميع أفكارى وأنا جالس في مقعد مريح أتناول قهواً من القهوة سواء في حديقة المنزل أو بداخله. وبعد ذلك، أمارس الرياضة لمدة خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة. هذه هي طريقي البسيطة في إعادة تجديد ذاتي والتواصل مع الطبيعة والحياة. والحقيقة أن اليوم الذى لا أفعل فيه هذا يختلف إحساسى على مداره.

لقد اكتشفت أن فعل أشياء بسيطة في المنزل لا يقل أهمية عن فعل الأشياء البسيطة في العمل. إنني أحاول أن أقيم ارتباطاً شخصياً بكل فرد من أفراد أسرتي بصورة يومية. كنت أذهب لعملي مبكراً كل صباح، ولكنني الآن أظل في المنزل لفترة أطول وأحاول التواصل مع كل أبنائي أثناء الإفطار، وأوصل أحدهم على الأقل لمدرسته يومياً. لقد أصبحت هذه الارتباطات الشخصية لي مهم مهمة لي، وبالإضافة لذلك فإنني أحاول التواصل مع زوجتي كل صباح. عادة ما تظل زوجتي مستيقظة لوقت متأخر ليلاً، وهو ما يمثل لها وقتها الشخصي الهادئ، وبذلك لا تستطيع من نومها مبكرة مثلي، وهذا يمنحني فرصة رائعة لمساعدتها على أن تبدأ يومها بطريقة ودودة دافئة قبل أن أذهب إلى عملي. ولذلك فإننا نحاول - ولو لمدة قصيرة - أن نوجد تواصلاً قصيراً وإن كان ذا مغزى كل صباح. إنني أعتبر أن علاقتي بزوجتي - وهي أكثر علاقاتي أهمية - هي العلاقة التي تتأثر على مدار اليوم أكثر من غيرها. وعندما أعيد ترتيب أولوياتي لأحقق انتصاري اليومي كل صباح، فإنني أجدد طاقتي لهذا اليوم.

وثمة خطوة أخرى قمت بها للحفاظ على طاقتي وتركيزي، وهي أخذ إجازة سنوية، حيث أخذ إجازة لثلاثة أو أربعة أيام كل خريف لمراجعة رسالتي الشخصية وتوجيهي المهني، وأجد بيئة داعمة عندما أستطيع الفكاهة من أسر الحياة اليومية والافتقار من الطبيعة والتفكير في رحلة حياتي. وهذه الخبرة منعشة ومجددة لي للنهاية.

وعلى الصعيد المهني، فقد كانت تجربتي في العمل بشركة Nabisco صعبة، ولكن كان لها مزاياها، حيث كان العاملون بالشركة يوضحون دائماً أن لديهم القدرة على بناء ثقافة قائمة على المبادئ وتحقيق نتائج رائعة في العمل. وأنا أشجع بفضل جهودهم، وأدرك أنني أنا أيضاً لدي نفس القدرة حتى لو تفرقت الأمور، واضطرت للبدء من جديد.

والحق أنني لا أستطيع أن أعيش بأية طريقة أخرى؛ فأنا أبدأ من جديد بصورة دائمة وأطلع للرحلة.

✪ "إن إفطار الأمس لا يسد جوع اليوم". إذا لم تتم الإضافة للرصيد الانفعالي والمالي بصورة دائمة - خاصة مع من نعمل أو نعيش معهم يومياً - فمن المؤكد أن أرصدتنا التي أضفناها بالأمس سوف تتبخر، ولن تشبع احتياجات اليوم. فكر في الشجاعة والصبر والإصرار التي كان المدير في القصة السابقة بحاجة إليها حتى يمارس هذه المبادئ مؤمناً بها. لقد كان الأمر أشبه بسباحة ضد التيار.. التيارات القوية للثقافة، وسباق الإدارة، وضغوط السوق. ولكن هنا تتعد المثالية والبرجماتية. لا بد من المواظبة على ممارسة المبادئ كل يوم. وهذا هو سبب أهمية إدراج المبادئ في العمليات والبنى والتنظيم اليومية في أية مؤسسة؛ لأنه عندئذ فقط ستحرر المؤسسة من الاعتماد على إبداعات القادة في الرصيد الانفعالي والمالي. وبمعنى آخر، ففي هذه الحالة يصمم المدير نظام توظيف واختيار، ونظام تدريب وتطوير، ونظام تواصل واتخاذ القرار، ونظام تخطيط، ونظام معلومات، ونظم تقوية ودعم سواء كانت أسية أو مالية - على أن يتوافق كل

هذا مع المبادئ والقيم الكامنة في جملة الرسالة. وعندئذ، يمكن تحقيق الدعم المستمر للمركز الأساسي - أو روح المؤسسة أثناء العمليات اليومية بها. والعنصر المهم فعلاً هو تفعيل العادات السبع على المستوى الشخصي، ومستوى التعامل بين الأفراد، وعلى المستوى الإداري، وعلى المستوى المؤسسي. ثمة تعاون إبداعي تفاعلي بين كل هذه المستويات، فالإبداعية تدعم نفسها بنفسها. وفي هذه القصة الملهمة نجد أيضاً قدرًا هائلًا من نشاط (شحن المنشأ) على المستوى الشخصي، ومستوى التفاعل بين الأفراد، والمستوى الإداري. إن المدير في القصة السابقة رئيس رائع يدرك أهمية كل من الأداء والقدرة على الأداء - الإوزة والبيضة الذهبية التي تضمها - ويدرك أن أساس الكفاءة هو القدرة على الحصول على النتائج فورًا، وبطريقة تؤدي في النهاية إلى تحقيق المزيد من النتائج في المستقبل.

"بيت بودرولت": رئيس العمليات بشركة Hard Rock Cafe

أثناء قراءتك لآثار النوبة القلبية التي تعرض لها القائد في القصة التالية، لاحظ شيئين أولهما: كيف أن الأزمة لا تجعل الشخص يعيد ترتيب أولويات حياته وقيمه فحسب، بل تمتد ذلك إلى توسيع وتعميق تأمله لذاته ووعيه بها. ثانيًا: كيف تؤثر إعادة ترتيب الأولويات ليس على أسلوب حياة الشخص فحسب، بل وعلى أسلوبه في الإدارة والعمل أيضًا.

لا أجد صعوبة في التذكر الدقيق للوقت واليوم اللذين اكتسبت فيهما منظورًا جديدًا لحياتي. كانت السابعة من صباح يوم الخامس والعشرين من يناير - وبعد فترة قصيرة من عيد ميلادي الأربعين. وكنت قد ذهبت إلى المستشفى لشعوري بألم في صدري، فقال لي الطبيب إنني أعاني من نوبة قلبية. أجريت عملية عاجلة لرأب الوعاء، ثم جراحة تحويلية جانبية مزدوجة بعد ذلك بستة أشهر. وقد منحتني هذه التجربة فرصة هائلة للتفكير العميق في حياتي، حيث جعلتني أرغب حقًا في تحقيق المزيد من التوازن فيها.

قبل تلك النوبة القلبية كنت كأنتى معلق في طاحونة، حيث أذهب لعملي ثم أدخل الطاحونة على مدار أسبوع، ثم تلفظني الطاحونة في نهاية الأسبوع لأعاود دخولها في الأسبوع التالي. هكذا كانت حياتي: سبعة أيام في الأسبوع، و٢٦٥ يومًا في السنة. لقد خسرت قيمى الشخصية حتى أحقق بعض الأهداف المهنية. لقد ترقيت خمس عشرة مرة في أربعة عشر عامًا لأحقق مصلحة ومجد الشركة التي أصمل بها، ولكن كان لذلك أضراره على أسرتى وصحتى.

وعندما توافرت لي الوقت للتفكير المتعمق، أدركت أنني كنت أسير في الاتجاه الماكس خاصة فيما يتعلق بأبنائى وزوجتى، والمعنى الكامل للحياة بالنسبة لى. لذلك بعد أن تماهيت من الجراحة التحويلية، عدت إلى مكتبى ولم أظل فيه كثيرًا، حيث مكثت فيه مدة تكفى لأن أجمع بعض أغراضى القليلة وأقدم استقالتي. ثم بدأت البحث عن مكان أقل ضغوطًا لأعمل فيه.

وقد وجدت ذلك العمل في مكان لم أكن أتصور وجوده فيه، وهو شركة مقاهى Hard Rock Cafe. وهى نفسها سلسلة المطاعم العالمية الأسطورية التى اندمجت، وشرعت فى واحدة من أكثر عمليات التوسع طموحًا فى تاريخها.

لقد اكتشفت أن مطاعم Hard Rock Cafe ليست من النوع المألوف من المطاعم، وهذا هو سبب فخري حاليًا بأننى رئيس عمليات الإدارة الدولية لها، وهى الإدارة التى تدير مائة مطعم فى أربع وثلاثين دولة.

افتتح الصديقان "إيزاك تيجريت"، و"بيتر مورتون" أول مطعم Hard Rock Cafe فى لندن عام ١٩٧١. وكانا أمريكيين يعيشان فى إنجلترا ويتوقان لأكل الهمبورجر، وشرائح البطاطس المقلية، وسرعان ما أصبح مطعمهما محطًا لقنانى الروك أند رول، والذين تبرع الكثيرون منهم بأدواتهم الموسيقية وغيرها من أشياءهم التذكارية لتصبح جزءًا من ديكور المقهى. وبعد ثلاثة عشر عامًا، انفصل الشريكان اللذان أسسا المطعم، ففتح "إيزاك" الفرع الثانى للمطعم بمدينة

نيويورك الذي جعلته شهرته بارتياح المشاهير له مكانًا يحب الناس أن يذهبوا إليه. وقد أدى نجاح المطعم إلى انتشاره عبر العالم، وكذلك منافسته لسلاسل مطاعم مشابهة مثل سلاسل: بلانت هوليوود Planet Hollywood، وهاوس أوف بلوز House of Blues.

تختلف ثقافة مطاعم Hard Rock Cafe عن ثقافات معظم المؤسسات، حيث تحتفى ثقافتنا بروح الروك أند رول، ونقبل العاملين بالشركة بطياتهم التي هم عليها، وهذا يجعل ثقافة الشركة ممتعة جدًا. يُسمح للعاملين بالمطاعم أن يرتدوا ملابس وتسريحات شعر تختلف عن السائد، وكذلك يسمح لهم باتباع أحدث صيحات الموضة، وهو ما لا يسمح به في المطاعم الأكثر تحفظًا. وقد أدى نظام التساهل نسبيًا في الملابس، وكذلك الرواتب السخية، والمرونة في ساعات العمل إلى ولاء غير عادي من العاملين، بحيث قل معدل دوران العمالة للغاية في عمل يشتهر بسرعة معدل الإجهاد فيه. وكانت سلسلة مطاعم Hard Rock Cafe أيضًا من أوائل الشركات التجارية التي تتبنى بوضوح قضايا اجتماعية، وتدرجها في تسويقها وتعقد حفلات خاصة لها. ومع ذلك، فعندما التحقت بالعمل في Hard Rock Cafe ككاتب رئيس عمليات، كانت الشركة تواجه صدمة ثقافية خطيرة نتيجة الدمج والتوسع السريع.

وهكذا، فعندما كنت أتعافى من نوبة قلبية وأبحث عن المزيد من التوازن في حياتي، بدأت أعمل مع شركة تخطط لمضاعفة عدد مطاعمها في خلال أربع أو خمس سنوات. لقد التحقت بعمل صعب.

في ذلك الوقت، كان المقر الرئيسي للشركة، وليس المشغلين العاملين في المطاعم، يقود ثقافة الشركة، حيث كان هناك سبعة نواب لرئيس الشركة كل واحد منهم يشرف على مجموعة مطاعم بإدارته. وكان المدراء العموميون المساكين - وهم العنصر الأكثر أهمية لنجاح أية شركة يحصلون على توجيهات وتعليمات من سبعة أفراد مختلفين. وكان هدفي أن أقلب ذلك الهرم الإداري، وأجعل الشركة تركز على العمليات وتضع زياتتها وعملاءها وموظفيها على قمة الهرم والرئيس التنفيذي للشركة على قاعدة الهرم.

كنت أرى أن التوسع السريع يضيف، بل ويفسد جو تناول الطعام في المطاعم وبيئة العمل. وكنت قد نجحت قبل ذلك بمدة أهوام في تطبيق المبادئ السبع في موقف مماثل أثناء عملي مع شركة أخرى، فقدمت المبادئ لشركة Hard Rock Cafe كطريقة لتأسيس ثقافة عامة تربط كل الموظفين الجدد بالموظفين الموجودين، وتقديم لهم مجموعة من المبادئ الموجهة (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك).

ومع ذلك فقد كان لدي سبب شخصي أيضًا لجعل المبادئ السبع محور الشركة. لم أكن أريد أن أصاب بنوبة قلبية جديدة، ولا أن يعاني الموظفون من الإجهاد الذي يعاني منه معظم العاملين في مجال المطاعم؛ فرأيت أن أسلوب: من الداخل للخارج سيكون مفيدًا لي، ولكل العاملين في الشركة.

رفضت أن أعلق في طاحونة العمل مرة أخرى، وكان هدفي أن أحقق نجاحًا في بيتي ومع عائلتي أولًا، ثم في Hard Rock Cafe بعد ذلك. والآن عندما أعود لبيتى من العمل، أنفصل

عن العمل بصورة رسمية، حيث يعرف الجميع أنني لا ألتقي في هذا الوقت أية مكالمات من العمل ما لم تكن هناك حالة طارئة حقيقية. وأخبرنا المديرين العموميين في كل مطعم بأن هذا الأسلوب ينطبق عليهم أيضًا (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وكان هدفي في شركة Hard Rock Cafe أن أمارس القيادة بالقوة لا أن أدير بأسلوب الأوامر والإملاء. وقد أوضحت لكل العاملين بالشركة سياستي القائمة على وضعي الأولوية لمائتي قبل عملي؛ لأنني كنت أريد أن يضع العاملون معي هذا في عقولهم أيضًا.

كنت مثلاً لما يمكن أن يحدث للذين يعلقون في طاحونة العمل، وقد أضاف هذا مصداقية لقصتي. على الناس أن يعتبروا أن حياتهم الشخصية والمهنية هرولة خفيفة وليست عدواً بأقصى سرعة؛ لذلك كنا نوضح للجميع أن أولوياتنا بالترتيب هي: الصحة، ثم العائلة، ثم العمل بالشركة. واعتقد أنه لو سار الموظفون لدينا بهذه السياسة فسنبكون شركة أفضل، لأن القدوة في العمل والمنزل تتطلب التزاماً قوياً.

وكان تحدياً كبيراً أن أحافظ على هذا الالتزام في البيت. كانت ابنتي ذات الأعوام العشرة قد حصلت على الحزام الأسود في الكاراتيه من الدرجة الأولى، وكنت أحضر التدريبات معها كل أسبوع رغم أنه كان من السهل أن أجد مائة مبرر لعدم حضور هذه التدريبات معها، ولكن لا بد أن أكون ملتزماً.

تعرض "جو بولدوين" - مديرنا العام في فرع مدينة سان دييغو - في الفترة الأخيرة لاختبار حقيقي لالتزامه؛ فقبل ساعة واحدة من الافتتاح الكبير لمطعمه تلقى مكالمة هاتفية من زوجته الحامل، وهي في المخاض. شعر للحظة بعدم القدرة على التفكير، حيث كان يشئ أن يشمر العاملون معه بأنه تغلى عنهم في لحظة حرجة. وبدلاً من الجزع، فقد احتفى كل العاملين معه به وهو يذهب إلى سيارته ثم قالوا له: "رحلة موفقة"، فانطلق وهذه الكلمات في أذنيه.

وقد شجعت شركة Hard Rock Cafe العاملين بها على أن يعتبروا أنفسهم جزءاً من عائلة من خلال تحقيق المزيد من المرونة في ساعات العمل، وزيادة الحوافز، ومكافآت العمل. وكانت نتيجة ذلك أن قل احتمال ترك الموظفين للشركة، وزاد احتمال الترقى في الشركة. يتراوح معدل دوران العمالة في مجال المطاعم حول ٧٥٪ تقريباً في الوظائف الإدارية، وأكثر من ١٠٠٪ بالنسبة للعاملين بأجر بالساعة. أما في شركتنا، فإن هذا المعدل ٣٠٪ في الوظائف الإدارية، وحوالي ٦٠٪ لدى العاملين بالساعة. ولقد عمل الطاقم الإداري بالشركة بجدية لدعم علاقتهم بالموظفين والعملاء حتى مع توسع الشركة عبر العالم. وقد جاء مردود هذا في صورة معدل رائد في المجال من حيث انخفاض معدل دوران العمالة، وبطرق أخرى أصعب في قياسها ولكنها ليست أقل أهمية.

وتقوم شركة Hard Rock Cafe أيضاً - والتي كثيراً ما تتطلب إضافات يومية من المشرفين إلى الرصيد الانتمائي والعاطفي - بدور المبادرة مع الموظفين ذوي الظروف الصعبة وبداخل المجتمع الذي تعمل فيه.

عادت أم عاملة مطلقة حديثاً من عملها في خدمة العملاء بمطعم Hard Rock Cafe في مدينة ميرتل بيتش في كارولينا الجنوبية إلى منزلها، فوجدت أن شقتها الجديدة ليست كما تركتها قبل الذهاب للعمل. قدم زملاؤها إسهاماتهم، واشتروا لها مقاعد وأرائك جديدة حتى لا تشعر بأن حياتها خاوية. ولم تكن حياتها خاوية، ولم يكن ذلك الأثاث إلا جزءاً واحداً من عدم الخواء، فقد أدركت أن زملاءها يقهملونها ويهتمون بأمورها.

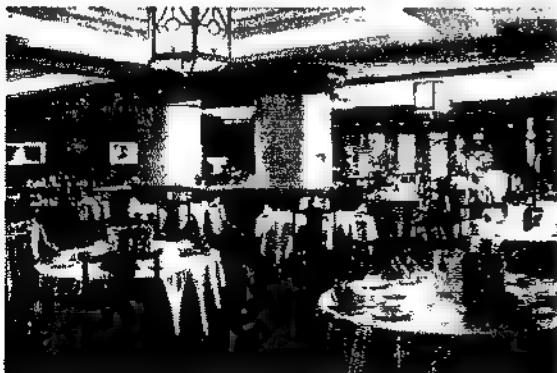
وفي فرع مطعم Hard Rock Cafe بمدينة موى في هاواي، أصبحت قوة العمل التي حصلت على التقوية من الشركة قوة في حد ذاتها، حيث أقاموا حفلة ليلة العيد للأطفال ذوي الظروف الصعبة دون أي تدخل من الإدارة. لقد رتبوا الحفل، وأعدوا القائمة، ودعوا المائلات ذات الظروف الصعبة، واتصلوا بالصحف، ونسقوا الحفلة بالكامل. وكان المدير الوحيد الذي اشترك في هذه الحفلة هو المدير الذي طلبوا منه أن يرتدى ملابس العيد التكرية.

العمل بالمطاعم يجهد الناس؛ لذلك نحاول مساعدة العاملين لدينا على بناء قيمتهم الذاتية، وشمورهم بالانتماء إلى مجتمع أكبر، وهذا جيد لهم، وجيد للشركة، وأرجو أن تصدقني عندما أقول إنه جيد لي أنا أيضاً.



يقول المثل: "لم يتمن محضّر على فراش الموت لو كان قد قضى في عمله وقتاً أطول". عادة ما يحتاج الشخص للتعرض لأزمة حتى يخرج من حالة اللاوعي، ويتحول من مميشة الحياة "كما تحدث له" إلى أسلوب حياة قائم على التفكير الواعي فيما يمثل له أهمية فعلاً. عندما يعمّن الناس التفكير، فإن الحكمة تبدأ في الانطلاق من داخلهم، ويستعيدون سيطرتهم على أنفسهم من جديد. وفي حالة كبار التنفيذيين، فإنهم عندما يسيطرون ويتركون ويلتزمون بالمبادئ الكامنة في المبادئ السبع، فإنهم يبدؤون ببطء في اتباع فلسفة إدارية تقوم على منح القوة والسلطة مما يساعدهم على بناء ثقافة "عش ودع الآخرين يمشوا" التي تحفز أقصى الطاقات والالتزام لدى العاملين على كل المستويات.

عندما يتم أداء العمل القيادي المتمثل في تطوير القيم العامة أولاً، فإن هذا يؤدي إلى تطوير فلسفة الإدارة. أما إذا لم يوجد هدف مشترك ونسق للقيم، تصبح الإدارة بالسيطرة ضرورية



للمحافظة على الأمور. ومع ذلك فالإدارة بأسلوب السيطرة قلما حفزت أقصى الطاقات، أو الولاء، أو القوى الإبداعية لدى العاملين، ولا تؤدي إلا إلى الأداء المحدود، بل إن هذا نفسه لا يحدث إلا إذا كان المنافسون يعملون بنفس الأسلوب، أما الثقافات القائمة على التقوية والرؤية المشتركة فإنها ذات قوة هائلة.

"كريس تيرنر": المسئولة المتعلمة بشركة زيروكس بيزنس سيرفيسز

تحدث عن الشجاعة والثقة بالنفس لمساعدتك على التغيير لاحظ في القصة التالية الإيمان الكامل لدى "كريس تيرنر" بفلسفة التحرير وليس فلسفة السيطرة. إن "كريس" توضح أن بداخل الناس قوة لاكتشاف الأشياء، وليست هذه القوة مقتصره على أولئك الذين يمتلكون القمة ويتخذون كل القرارات بينما يمارس الآخرون الأعمال البسيطة.

في عام ١٩٩٢، مُنحت مسمى وظيفياً فريداً، وتحدياً كبيراً، حيث تم تعييني "شخصاً متعلماً" في شركة زيروكس لخدمات الشركات XBS، وهي واحدة من أسرع الشركات نمواً في العالم. في ذلك الوقت كان قد مر على عملي بشركة زيروكس لخدمات الشركات ثلاثون عاماً، ولأنني كنت مستقلة بطبيعتي؛ فقد كنت أحاول التعامل مع القواعد البيروقراطية السخيفة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها. وعندما عينتني الإدارة مساعدة على التغيير في الشركة، كانوا كمن كلف الثعلب بحراسة الدجاج.

حسنً، إنهم لم يكلفوني بهذا المنصب للدقة، فقد كنت تامة لمضوئ الفريق الإداري لرئيس الشركة، ولكنني لم أسمح لذلك بأن يوقفتني. قال كبار التنفيذيين في الشركة إنهم يريدون خلق إحساس أكبر بالوحدة والأهداف المشتركة في الشركة وطلبوا مني المساعدة في خلق مؤسسة جديدة تماماً.

وبعد ذلك اكتشفت لاحقاً أن ما كانوا يقولون إنهم يريدونه وما كان لديهم الاستعداد لتغييره شيئان مختلفان تماماً. ولكنني في ذلك الوقت حصلت على توصيفي الوظيفي، وهو تغيير كل الأشياء التي كنت أكرهها في المؤسسات البيروقراطية ومعاملتها للماملين الذين يقومون بالعمل ويعققون الأرباح.

وكان هدفي أن أحول المؤسسة إلى مؤسسة يعمل كل الماملين بها والبالغ عددهم خمسة عشر ألفاً بصورة فائقة. لقد افترضنا أن كل الماملين بالشركة يريدون أن يكونوا مبادري أعمال بداخلها، ووثقنا في قدرتهم العقلية ومبادرتهم لفعل ذلك. وقد اعتبرت هذا أيضاً فرصة لي للمساعدة على إيجاد بيئة تمنح كل الماملين في الشركة الحرية في استخدام كل مهاراتهم، واتخاذ قراراتهم باستقلالية، والتعلي بالإبداع والابتكار، والاستجابة بسرعة وكفاية لاحتياجات العملاء، والشعور بالحرية في المخاطرة بما يحقق مكسب الشركة.

وكانت رسالتي أن أغير الثقافة بداخل ما كان أساساً شركة افتراضية، وفي ذلك الوقت كان عدد الماملين بالشركة يتجاوز خمسة عشر ألف فرد، ولكن نسبة بسيطة منهم من كانوا يعملون في المقر الرئيسي للشركة في روتشستر بولاية نيويورك. وكان أكثر من ٨٠٪ من الماملين بالشركة كانوا متعاونين من الخارج في مكاتب الشركات العميلة لهم عبر العالم، حيث كانوا ينتجون ويديرون ويوزعون وثائق لأكثر من أربعة آلاف عميل في ست وثلاثين دولة عبر العالم.

"كان لشركتنا منافسة إقليمية أكبر من الصراع
الإقليمي في الشرق الأوسط، حيث كانت المعلومات
تكتنز ولا يُفصح عنها، وكان التواصل مفككاً، وكانت
الثقة بين الأفراد والتعاون الإبداعي شبه معدومة...
ويمكن القول إن عقلية الندرة كانت النمط الذي يسيطر
على تفكير الشركة".



وكانت تحديات الحفاظ على التواصل الفعال، والثقافة الصحية للشركة في ظل هذه الظروف تحديات هائلة، خاصة أن الشركة في حالة من النمو السريع. في بدايات التسعينات كان معدل النمو السنوي لشركة زيروكس لخدمات الشركات يتجاوز ٤٠٪، وكان الاضطراب الداخلي في الشركة مرتفعاً أيضاً بارتفاع نسبة النمو.

وكان لشركتنا منافسة إقليمية أكبر من الصراع الإقليمي في الشرق الأوسط، حيث كانت المعلومات تكتنز ولا يُفصح عنها، وكان التواصل مفككاً، وكانت الثقة بين الأفراد والتعاون الإبداعي شبه منعدمة. وكان مدراء الشركة في المناطق المختلفة ينتهكون حرمة العمل في مناطق زملائهم؛ لأن نظام الأجور والمكافآت كان يقوم على عوائد وأرباح كل منطقة وليس على الأداء العام. ويمكن القول إن عقلية القدرة كانت النمط الذي يسيطر على تفكير الشركة، حيث كان معظم الموظفين يتصرفون على افتراض وجود قدر محدود من العمل، وكانوا يشعرون بأن وظائفهم هي أن يحصلوا على أكبر قدر ممكن من هذا العمل.

وقد استمر هذا الوضع على مدار فترة من الوقت، ومع ذلك فقد كانت الشركة مشغولة جداً في النمو وزيادة الأرباح فلم يهتم أحد بما يحدث. وفي بدايات التسعينات دق جرس الإنذار، حيث ظهرت المنافسة فجأة في كل مكان حولنا تتحدى أسعارنا، وتجذب عملائنا. وأصبح على الشركة أن تتسقى الجهود بداخلها، ولم يعد كبير حجم الشركة كافياً بل أصبح من الضروري للشركة أن تعمل بصورة أكثر ذكاء. وكان من بين توجهاتنا أن أجمل الشركة أكثر تنافسية؛ "لا بد أن نتعلم بصورة أسرع من منافسينا ومن السوق". وكانت وظيفتي هي المساعدة على إيجاد شعور بالهدف المشترك بين العاملين بالشركة، والذين كانوا مشتتين للغاية (المادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك، بحيث يستطيعون التواصل عبر الحدود الجغرافية والوظيفية لتحقيق صالح الشركة بالكامل. وقد صممنا إستراتيجيتنا بحيث تشمل النظام بالكامل مع التأكيد على أن يكون التغيير عملية يمارسها الجميع على كل المستويات.

وكان من بين إلهاماتنا (مسكر التلقيم Camp Lurning) - وهو تجمع كبير مخصص لدعم روح إستراتيجيتنا للتغيير لدى عدد كبير من الموظفين بالشركة في تصنيفات وظيفية متباينة للغاية. أنا لا أؤمن بالمقولة القديمة من أن التغيير لا بد أن يبدأ من قمة المؤسسة، بل أعتقد أنه ينبع من الداخل؛ ولذلك فقد كان هدفنا هو تكوين قوة دفع من الجوانب.

وبعد أن وظفنا أفضل الناس وأكثرهم ذكاء ودافعية، كنا ندخلهم برفق في حقائق العمل بالشركة، ونقدم لهم معلومات عن هوامش الربح، والسوق، والمؤثرات التي تحرك قرارات العملاء (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وكنا نقدم لهم أيضاً منهجاً تدريبياً خاصاً مصمماً وفقاً للمعدات السبع لتقديم لهم المبادئ الأساسية والسياق للمواد الأخرى في المعدات السبع. ومع ذلك، فلم تكن تفرض عليهم شيئاً، ولا جداول عمل يومية، ولا اجتماعات. لا أظن أن الفوضى جيدة للمؤسسات، ولكنني على يقين من أنه على حافة الفوضى يوجد ذلك التوتر بين السيطرة والابتكار، وأعتقد أننا ينبغي أن نقف على هذه الحافة؛ لأن هذه الحافة هي موضع الفتوحات الكبرى والأفكار الملهمة.

كان هناك ثلاث قواعد فقط في معسكر التعليم، وهي: اعتن بنفسك، وليعتن كل فرد بالآخر، واعتنوا بهذا المكان. وكان الهدف الكامن هنا مساعدة الناس على أن يتعلموا كيفية تحقيق درجة أكبر من التوافق بين اهتماماتهم واهتمامات عملائهم. ولتحقيق هذا الهدف، فقد أحضر بعض المشتركين في هذا المعسكر بالشركة عميلًا أو عميلين لهذا المعسكر. وقد شجعت ورش العمل التي تعقد على مدار خمسة أيام أسبوعيًا في معسكر التعليم الموظفين على الاستمتاع، والبحث عن المعلومات، والتعلم بأساليب جديدة ممتعة.

وكانت العادة الخامسة (امنع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) مدرجة بقوة - ولكن بصورة غير واضحة - في الكثير من البرامج، حيث أخذت العديد من ورش العمل في معسكر التعليم صورة الألعاب، فعولت إحدى تلك الورش - وكان اسمها "الشرطي السري" - العاملين بالشركة إلى مخبرين، وكان التحدي في هذه الورشة هو أن يتعلم موظفو الشركة أكثر مما يستطيعون تعلمه عن العملاء، ويتوصلوا لحل يؤدي إلى مكسب العميل. وقد كان من المثير للاهتمام والمفيد أن نرى أن الكثير من فرق العمل قد اشتركت في عروض تلقائية عضوية للتعاون الإبداعي.

وكانت هناك لعبة إستراتيجية أخرى تسمى (احتفظ بالكسور)، وهي تقدم خبرة لعب ممتعة تساعد العاملين معنا على دخول عقول العملاء مع مواصلة انتباههم للأهداف المرحلية للشركة. وقد بدأت فكرة ورشة العمل هذه عندما قرأت مقالاً صحفياً عن موظفة في مصرف تركت لتعمل وحدها في ليلة نهاية أسبوع العمل في نافذة فرع صغير لمصرف في منطقة سكنية أغلب سكانها من العمال الهنوديين.

وهي تلك الليلة تحديداً حضر الكثيرون من العمل إلى المصرف لصرف شيكات أجورهم؛ فنفدت كسور الدولار من الموظفة؛ فبدأت تقرب كل مبلغ كسرى إلى أقرب دولار، فسرعان ما نفذت منها العملة بفئة دولار. فبدأت تقرب كل مبلغ إلى أقرب خمسة دولارات، ثم إلى أقرب عشرة دولارات. ومع نهاية فترة عملها، كان تقريبها للمبالغ الكسور للمبالغ الصحيحة قد كلف المصرف ٢٠٠ دولار. كان من الممكن أن تمنى هذه الموظفة من مشاكل، ولكنها دفعت بأن عدم وفائها باحتياجات العملاء كان سيقوض علاقة المصرف طويلة الأمد مع المجتمع الذي يعمل فيه. ولم يسن من الموقف أن عرفت وسائل الإعلام، فقد أثبتت وسائل الإعلام عليها لأنها فعلت الشيء الصحيح، بل إن هذا الموقف قد أسهم في زيادة شعبية المصرف؛ فبدأ مائة عميل جديد يتعاملون معه في بداية الأسبوع التالي مباشرة.

وكانت رسالة القصة السابقة والتي أدرجناها في ورشة عملنا تؤكد أنه عندما نركز على الشيء الصحيح لعملائنا، فإن هذا سيكون له مردوده على النتائج التي تحققها الشركة. وكنا نضع هذه القصة في سياق لعبة طاولة تسمى (احتفظ بالكسور)، حيث يتقدم أحد الموظفين في هذه اللعبة ليدور حول الطاولة باتخاذ قرارات خدمة عملاء تؤثر على النتائج المرحلية للشركة. ويحتفظ لاعبو اللعبة بورقة موازنة ويستخدمون مبادئ المكسب والخسارة أثناء لعبهم في إطار

زمنى محدد. وثمة خبرة تعليمية أخرى تستخدم مع لعبة (احتفظ بالكسور)، واسمها (نحن مسئولون عن استجاباتنا). وكانت ورشة العمل هذه تركز على نوعية التفكير والتصرف التي تؤدي في النهاية إلى فعل أفضل الأشياء لعملائنا (المادة الأولى: كن مبادراً).

وقد حاز معسكر التعليم شعبية كبيرة لدرجة أنه بعد أن يعود المشاركون فيه إلى بيوتهم كانت تصلنا طلبات كثيرة لإقامة معسكر تعليمي ثانٍ. ونظرًا لمحدودية ميزانيتنا! فقد سألنا المديرين العموميين عن إمكانية تغطيتهم لأجور السفر ورسوم التسجيل في المعسكر للعاملين معهم. كنت مديرًا عامًا، وأعرف أن هذه المصاريف تعتمد على الأرباح. وبسبب ذلك؛ فإن المديرين العموميين حذرون بشأن دفع تكلفة أى شيء خارج ميزانياتهم (وأستطيع أن أقول هذا ببعض الثقة لأننى كنت أنا أيضًا ممسكًا كمدير عام).

ومع ذلك، فقد أصبح الكثيرون من المديرين العموميين مقتنعين بقيمة المعسكر؛ لذلك بدءوا يفتشون "جيوبهم"، وأرسلوا حوالى أربعمئة شخص للجلسة الثانية. أرسل مدير عام ثمانين شخصًا فكلف هذا حوالى أربعين ألف دولار، وكان هذا المبلغ نفقات كبيرة بالنسبة له، لكنه كان ينظر إلى ذلك المعسكر على أنه استثمار سيكون له عائد مضاعف.

وقد اتضح أن الدراسات المصممة خصيصًا للتدريب على أسلوب القيادة القائمة على المبادئ، والمعدات السبع لها أثر طويل المدى وحقت نتائج جيدة في شركة زيروكس للخدمات، فلم يمر وقت طويل بعد عودة المشاركين في المعسكر إلى مكاتبهم قبل أن تبدأ جمل الرسالة في الظهور على جدران المكاتب، وتميزت حوارات الموظفين بالإضافة إلى الأرصدة الانفعالية وال عاطفية. وقد كانت هذه الخبرة تمثل اكتشافًا للذات بالنسبة للكثيرين من الموظفين، حيث أذكروا أن الشركة تقدرهم، وقد حضر لى بعض الأزواج ممن حضر أزواجهم أو زوجاتهم البرنامج التدريبى، وقالوا لى: "لقد غير هذا البرنامج حياتى؛ لأنه غير حياة أسرنا".

وربما تجاوزت المكاسب الشخصية التي حققها الموظفون من هذا البرنامج التدريبى المكاسب في عملهم، ومع ذلك فإنه إذا شعر المهنيون بالقوة والدعم على المستوى الشخصى فإن هذا عادة ما يؤدي إلى تحسن أدائهم في العمل أيضًا. كان افتراضى الأساسى في تصميم أسلوب التنوير هو أنه ينبغي تكريم العاملين بشركة زيروكس وليس دفعهم، وكان هدفنا أن نساعد العاملين بالشركة على فهم أدوارهم، وتقدير التعديلات المصاحبة لسرعة التوسع في السوق، وزيادة وعيهم بما تفعله الشركات المنافسة لتمكن نفسها في السوق. وكنت أعتقد أيضًا أنه من الضروري أن يفهم العاملون بالشركة ليس عملاءهم فقط، بل وحالة السوق الذي تعمل الشركة فيه وحالة المنافسين. وبدلاً من السيطرة على هؤلاء الموظفين لتحقيق نتائج، كنت أرى أنه من الأفضل أن نمنحهم الحرية في أن يحققوا هم هذه النتائج بأنفسهم وبإبداعية.

كان "مارك ويلسون" - وهو مدير عام لشركة زيروكس بمدينة دنفر - واحداً ممن وجدوا إلهاً - بالمعنى الحرفى للكلمة - من خلال تعامله مع المعدات السبع. وهو يعبر عن هذا أفضل تعبير فيقول:

"قبل بضعة أعوام كنت معرضًا لاحتفال خسارة تبلغ قيمتها ٢٥٠ ألف دولار شهريًا، وكانت أكبر معركة في حياتي المهنية عندما أعلن أكبر عملائي عن خطة شاملة في شركته لتقليل تكاليف خدمات معالجة الوثائق في مكاتب شركته المنتشرة في أربع عشرة ولاية أمريكية.

وكان تعاملنا مع ذلك العميل يمثل ٢٠٪ من إجمالي دخول إدارتنا، وكانت الشركات المنافسة ترفض بشدة في كسب ذلك العميل؛ لذلك عندما أعلن أن شركته ستقبل عطاءات للتوريد، اشتعلت حرب تنافسية شرسة، حيث عرضت الشركات المنافسة تقليل أسعار ماكينات التصوير وخدمات المستندات، كانت منتجاتنا في الطرف الأعلى للسعر في السوق، ولم تكن نستطيع المنافسة في تلك الببهة؛ لذلك قضيت شهرًا في اجتماعات مع التنفيذيين في تلك الشركة محاولًا - دون جدوى - إقناعهم بالتركيز على بناء شراكة عالية الجودة لخدمة احتياجاتهم طويلة الأمد بدلًا من مجرد التركيز على تقليل التكاليف على المدى القصير. ومع ذلك، فقد كان من الصعب إقناعهم بأنني مهتم بتحقيق احتياجات شركتهم كما أنا مهتم بتحقيق احتياجات شركتي.

حاولت على مدار شهر أن أوصل لهم هذه الفكرة ولكن دون نجاح. وأثناء مراجعتي لكتاب المبادئ السبع ذات يوم، خطرت ببالتي فكرة: "ماذا لو طبقت المبادئ السبع على مؤسستين بدلًا من تطبيقها على شخص واحد؟". وكانت تلك اللحظة لحظة كشف، والهام. وعندما حكيت ذلك لزملائي في شركة زيروكس لم يفهموا ما كنت أتحدث عنه، حيث كانوا خائفين للغاية من أن يكون ما أتحدث عنه غير واقعي، ولكن هذه الفكرة أثبتت كفاءة جيدة جدًا.

وقد انتهت تلك الفكرة الملهمة أثناء إعدادي لمرض تقديمي مهم على مدار ساعتين أمام كبار التنفيذيين لتلك الشركة التي كنا معرضين لخطورة فقدانهم كزبائن. وكان من المقرر أن يحضر المرض التقديمي أكثر من عشرين فردًا منهم، وسيشارك الكثيرون فيهم عبر الهاتف. تجاهلت إستراتيجيتي الأصلية للاجتماع الكبير، وأعدت صياغة المرض التقديمي بالكامل حول مبادئ الكفاءة تلك.

بدأت الاجتماع بسؤال الحضور عن عدد من قرأ كتاب المبادئ السبع منهم أو سمع منه، فكانت نسبة من يملكون الكتاب من ٥٠ - ٧٠٪، فسأل هذا الأمر. وبعد ذلك سألتهم: "وماذا لو جمعت شركتنا هذه المصادر الرائعة مما وطبقت هذه المبادئ على عمل كل منها؟ ماذا لو وضعنا أسلحتنا، وكفنا عن الهجوم وتصيد الأخطاء، وشاركنا في غاية واحدة وقبينا هدفًا مشتركًا (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهنك) يقوم على المصلحة المتبادلة (المادة الرابعة: تكبر مكسب/ مكسب)؟ ماذا لو بحثنا عن شريك محترم يساعدنا إستراتيجيًا وإجرائيًا على تغيير عمل كل منا للأفضل بدلًا من البحث عن أقل تكلفة للتوريدات؟".

تحدثت لمدة ساعتين، وطبقت كل عادة من المبادئ السبع على مؤسسات تعمل بصورة إستراتيجية. لقد كنت أحاول على مدار شهر أن أوصل لهم نفس هذه الفكرة، ولكنني الآن لدى إطار عمل. لقد كنت أطلب منهم أن يفهموا مقاومة كبرى ويتقوا في مورد واحد، وهو ما كان يمثل خروجًا شاذًا عن الطريقة التي كانوا ينظرون من خلالها دائمًا لهذه العلاقات، حيث كانوا ينظرون إلى المورد على أنه وحش كاسر، وكنت أحاول إعادة تشكيل ذلك التصور. كنت أريد أن تحل الثقة محل الشك، فقلت لهم إنهم إما أن يواصلوا القتال مع مورديهم أو أن يقرروا إمكانية استعادة الطرفين دون استغلال طرف للطرف الآخر. وكان هذا الأسلوب الذي أقترحه راديكاليًا بالنسبة لي من حيث طرحه، وبالنسبة لهم

من حيث قبوله، ولكن شركتنا كانت نطمح لتكون أكثر ابتكاراً، ونعمل على زيادة الثقة مع عملائنا بأن نجد طرقاً لتحسين عملهم أثناء تنمية علاقاتنا بهم.

وفي نهاية الاجتماع، قال المندوب الأعلى مستوى منهم إن العرض الذي أقدمه جذاب جداً ومثير وفكرة كبيرة، ولكنه أضاف أن فكرة إبرام تعاقد قائم على الثقة والمصلحة المتبادلة هو شيء لم يسبق لهم أن فعلوه. أستطيع القول إنهم قد استوصوا الفكرة، ورأوها جذابة، ولكنه كان يقول إنهم لم يسبق لهم أن فعلوا أي شيء مثل هذا من قبل، وأن الفكرة قد لا تكون عملية على المستوى الواقعي.

وبعد ذلك عرفت أن فكرة تكوين حلفاء إستراتيجيين (العادة السادسة: التكاتف) كانت موضع نقاش على المستويات العليا في تلك الشركة، ولكنهم لم يجدوا طريقة لإنجاح هذه الفكرة، فجاءت العادات السبع التي قدمتها في عرضي التقديمي لتوضح لهم كيفية التطبيق العملي لتلك الفكرة. إن الالتزام بالمبادئ يمكنك من اكتشاف طريقة فعل أشياء لم يسبق لك أن فعلتها.

وبعد شهرين من ذلك الاجتماع، وضعت تلك الشركة مناقشة لشراء مكينات تصوير، وأعمال خدمة وثائق وأوراق مصغرة بستة عشر سؤالاً لشركتنا والشركات المنافسة كان السؤال الأول منها: "ما تمرينكم للملاقة التي ينفذ طرفاها؟"، ودار نصف الأسئلة الباقية على الأقل حول الأشياء التي تحدثت عنها في ذلك الاجتماع. وطرحوا أيضاً أسئلة مثل: "ما مدى التزام الإدارة العليا بشركتكم بملاقاتها بشركتنا؟". وعندما رأينا الأسئلة التي يريدون الإجابة عنها، شعرنا بأننا نحن من وضع هذه الأسئلة، فأصبح الموضوع شرحاً تفصيلياً للأشياء التي كنا قد رتبناها أثناء إعداد عرضنا التقديمي. وفي النهاية، لم تكن شركتنا ذات السمر الأقل في تلك المناقشة، ولم تكن مثل باقي المنافسين من حيث تقديم وعود كبيرة بشأن العرض الدقيق لما سيوفره لهم عرضنا في تكاليفهم. لقد قدمت وعداً واحداً جريئاً، ومن المؤكد أنه استحوذ على انتباههم.

عندما شعرنا بأن التنفيذيين في تلك الشركة كانوا يجدون صعوبة في التخلص من عدم الثقة في الموردین بوجه عام، فقد قررت فعل شيء دراماتيكي للوفز بثقتهم. كان يبدو أنهم يخشون أننا نخفي عنهم شيئاً؛ لأن العرض الذي تقدمه يبدو جيداً جداً لدرجة يصعب تصديقها؛ لذلك عرضت عليهم إطلاعهم على دفاترنا، وقلت لهم إنني سأريهم الرواتب التي ندفعها للمعاملين لدينا المكلفين بالتعاقد معهم، وهو أمر ربيحتنا في التعامل معهم.

كان لابد لي من الحصول على موافقة المستويات الإدارية العليا بشركة زيروكس، ولكنني طلبت تلك الموافقة لاعتقادي أن فتح دفاترنا أمام الشركة المميلة سيثبت مصداقيتنا. وأعتقد أن هذا كان اختباراً كبيراً لمعرفة مدى جدية شركتنا في السماح للمعاملين الميدانيين بها بأن يتصرفوا كمبادري أعمال. كان يفترض أن أكون أكثر قلقاً، ولكنني كنت أشعر بالثقة في استخدامي هذه المبادئ كأساس لأسلوبي في العمل. كنت أشعر بأن الصفقة إما أن تكون مكسباً للجميع أو لا تكون (العادة الرابعة: تمكبر مكسب/ مكسب)، وكنت أرى أنه لو لم يفهم أحد في الشركة هذا الأسلوب أو لو ظنوا أنني ينبغي أن أبتعد، فإتقني لن أنتهي للشركة. وكان هذا الأسلوب جريئاً جداً ومرتع المخاطر، ولكنه ساعدنا على أن نميز أنفسنا في المنافسة.

وقد أدى هذا الأسلوب أيضاً إلى إتمام الصفقة التي أدت إلى تحالف بعيد المدى مع الطرفین - وهي الصفقة التي أصبحت تعمل نموذجاً لعمل شركتنا، بل إنني بعد عقد تلك الصفقة استخدمت

نفس هذا الأسلوب لتوقيع ثلاثة عقود كبرى جديدة. وقد أسهمت هذه الحملات الناجحة في فوزى بجائزة رئيس شركة زيروكس عام ١٩٩٤؛ وهي جائزة لا تمنح إلا لخمس وعشرين موظفًا من بين موظفي الشركة البالغ عددهم تسعين ألفًا عبر العالم سنويًا.

ما فعله "مارك" صاحب القصة انسابقة مثال على أداء العمل وفقًا للمبادئ والعلاقات القائمة على الثقة. وكانت إستراتيجية التغيير لدينا تقوم على مراجعة الافتراضات القائمة، وإيجاد أساليب جديدة مثل أسلوب "مارك" في تجديد التعاقد مع العملاء الكبار. وكان هذا المثال أيضًا مثالًا رائعًا على المبادرة، وبدء العمل وفي الذهن غايته، والتعاون الإبداعي، وفعل كل الأشياء التي تشجع العادات السبع على فعلها.

وأنا لا أريد هنا أن أبدا مبالغة في التفاؤل؛ لذلك دعني أضف شيئًا. نظرًا لأنني كنت محفزة التغيير في شركة زيروكس، فقد تحملت انتقادات من أنحاء الشركة بالكامل، وهذا شيء متوقع لمن تتضمن متطلبات وظيفته التغيير.

طلب مني في مرحلة مبكرة من عملي بهذه الوظيفة أن أغادر اجتماعًا كنت رتبت له؛ لأن بعض كبار التنفيذيين ممن سيعضرون الاجتماع لا يرتاحون لوجودي، فكدت أنسحب من عملي في هذا الوقت. ومع ذلك فبعد عام تقريبًا طلبت لحضور اجتماع آخر، وطلب مني أن أكون في مقدمة غرفة الاجتماع أمام معظم كبار التنفيذيين في الشركة، حيث اعتذرت لي أحد نواب رئيس الشركة ممن كانوا ينتقدون سياسة التغيير التي أتبعها. وقال: "لقد كنت محقة دائمًا ولم أكن أنا كذلك". بعد أكثر من عام من الصدامات مع البنى القديمة للشركة، كانت هذه اللحظة مريحة جدًا بالنسبة لي، وجمعت لكل ما فعلته قيمة.

وفي عام ١٩٩٣، ارتفع مستوى رضا العاملين بالشركة إلى ٦٢٪، وفي نهاية عام ١٩٩٧ ارتفع إلى أكثر من ٨٠٪. أما من خارج الشركة، فقد اعتبرت لجنة جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة أن إستراتيجية التغيير في شركتنا هي عامل شركة زيروكس للخدمة المتميزة عام ١٩٩٧.

أصبح "توم دولان" الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس مدافعًا قويًا عن هذه العملية بكاملها، حيث لخص جهودنا أفضل تلخيص عندما قال: "لقد أصبحت هذه المبادئ أسلوبًا لخلق بيئة تقوى وتقوض العاملين بالشركة المتعاملين مع العملاء، والمبادرة أمر مهم جدًا بالنسبة لهؤلاء العاملين. ينبغي أن يكون للعاملين معنا سلطة، وأن يفعلوا ما يشعرون بأنه جيد للعمل. والعادات السبع تساعدنا على تحديد ما هو مهم بالنسبة لنا وتحديد الطبيعة التي نريد أن نكون بها؛ لأنها طريقة لإثراء الشخص بكامله. وأعتقد أن الناس يحتاجون للشعور بالرضا عن أنفسهم قبل أن يستطيعوا الشعور بالرضا عما يفعلونه في أعمالهم يوميًا. والمبادئ تساعد الناس على إحداث توازن في حياتهم، وهو ما يؤثر تأثيرًا قويًا على التفاعلات اليومية بين الموظفين".

وكان هدفى هو أن أوجد فى الشركة مجتمعاً من الباحثين والمتعلمين الذين يتمتعون بالجرأة على الابتكار والمخاطرة فى البحث عن حلول للمشاكل التى تواجههم فى العمل. وقد نجحت هذه الطريقة أياً كان معيار القياس المستخدم.

⊗ لاحظتُ من خلال خبرتى أن الكثيرين من إخصائى الموارد البشرية قد كفوا عن تحفيز التغيير الحقيقى مثلما كانت "كريس" تفعل فى القصة السابقة؛ وذلك لأن المعايير الثقافية وتوقعات الإدارة المباشرة قد سيطرت عليهم بصورة تدريجية، فعادوا إلى عمل خدمات شئون العاملين، لا بد أن يشعر الناس بما يكفى من أمان داخلى قبل أن يتميزوا بالجرأة، وإذا افتقدوا لهذا الأمان الداخلى فإنهم عادة ما يحاولون الحصول عليه من مصادر خارجية، فيؤقلمون أنفسهم مع المعايير القائمة بالفعل. ولذلك، فربما شعورهم بأنهم مقبولون وأن عملهم مقبول، فإنهم يكونون من تحفيز التغيير.

إن تغيير الثقافة يتطلب وعياً بعدم قدرتنا على تغييرها، وأن كل ما نستطيع فعله هو أن نفعل مجموعة من المبادئ، وأن نجعل الناس والمبادئ تتفاعل معاً، وأن نواصل الإيمان بالنتيجة. ولا بد للمبادئ أيضاً أن تكون جيدة بالنسبة للموظف والممثل والعاملين بالشركة. وهى الآونة الأخيرة، تركت "كريس" - صاحبة القصة السابقة - العمل بشركة زيروكس، وأسست شركة خاصة تقدم الاستشارات فى التغيير المؤسسى للشركات. يال له من إسهام قوى ستظل تقدمه الآن بالتأكيد - بعد أن أصبحت تتعامل مع الكثير من الشركات.

"جياك ليهتل" : الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة شل النفطية

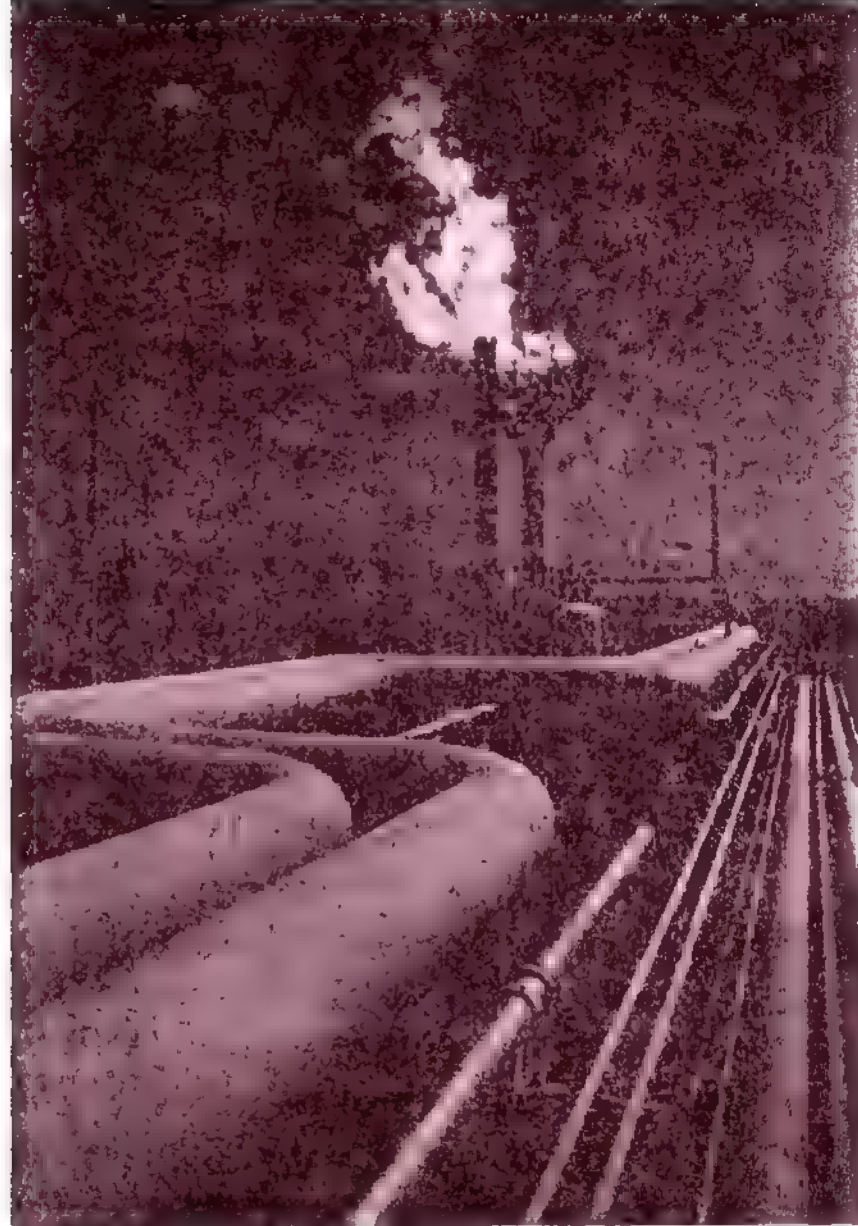
لاحظ أثناء قراءتك للقصة التالية لإعادة اختراع الشركة والتحول الكامل في ثقافتها من الداخل للخارج طبيعة الصراع الذي كان على رئيس الشركة أن يتعامل معه شخصياً - وهو الخروج من مناطق الشعور بالراحة، وتحمل مخاطرات جديدة، وتغيير الأنماط الراسخة المتجذرة. ستشعر أثناء قراءتك للقصة بتواضع هذا القائد وشجاعته، وستشعر أيضاً بالعملية الدورية الصعبة التي مر بها.

في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، انتهت الطفرة النفطية بصورة مفاجئة على خلاف معظم التوقعات، فأصبحت شركات النفط الكبرى باضطراب مؤسسى على مدار عقد كامل. لقد كان النفط الخام الذي يباع البرميل منه بمبلغ ٢٥ - ٢٠ دولاراً عام ١٩٨٢ قد حقق أرباحاً سنوية في حدود المئتين دولار بالنسبة لشركات النفط الكبرى، ثم انخفض سعر البرميل إلى ١٥ دولاراً عام ١٩٨٨، وأصبح سعر النفط يراوح في منطقة الأسعار المتدنية منذ ذلك الوقت.

وكانت شركة شل قد عيّنت موظفين بصورة مذهلة على توقع وصول سعر برميل النفط إلى ١٠٠ دولار عام ١٩٩٧. وعندما انخفض السعر، بدأت شركة شل وغيرها من شركات النفط الكبرى في تسريح أعداد هائلة من العاملين بها، واكتشفت معظم الشركات أن هناك خيارين اثنين، إما أن تخرج من السوق، أو أن تجتهد لإيجاد طريقة لمواصلة العمل في بيئة جديدة مختلفة تماماً.

في ذلك الوقت كنتُ رئيس شركة شل للاستكشافات والإنتاج. اعتقدت في البداية أننا بحاجة لتغيير بنية الشركة كرد فعل على تدنى الأسعار، في حين أن ما كنا نحتاج إليه فعلاً هو إجراء بعض التغييرات الأساسية في أنماط سلوكياتنا الشخصية والمؤسسية، حيث كانت توجه عملنا قيم ثقافية غير مناسبة للظروف. كانت الأمور قائمة جداً، فبعد عدة سنوات من تقليل حجم الشركة لم نحقق أى تحسن، حيث لم تكن بنية السعر جيدة، وكنا نعانى من مشكلة انهيار الروح المعنوية للموظفين، حيث كانوا يعتبرون أننا نتغلى عن مستقبلنا بتقليلنا كل تلك الوظائف. وكان العاملون بالاستكشاف - وهم مفكرون على المدى البعيد بحكم طبيعتهم - مستائين جداً، ويعتقدون أننا نبالغ في ردود أفعالنا تجاه ظاهرة قصيرة الأمد.

وكان فريق القيادة في الشركة واقعاً تحت الكثير من الضغوط، حيث جربنا الكثير من الأشياء على المدى القصير، ولم يبد أنها حققت أية مساعدة. وكنت أرى أننا لم نواجه المشكلة الأساسية. كانت الشركة تتسم بهرمية السلطة والبيروقراطية وضعف المرونة، وكنا كمن نستخدم اللصقات الطبية على جروح كانت تحتاج إلى عاصبة لوقف النزف، أو عدة مئات من الفرز على الأقل؛ لذلك فقد أدى هذا إلى عملية التحول الكامل التي اتبعناها.



لم تكن لدينا خريطة طريق، ولكنني حينت "دينى تايلور" مديراً للتطوير المستمر ليساعدنى على علاج المشاكل الأساسية، وطلبت منه دراسة ما تفعله الشركات الأخرى لتعيد هيكلتها نفسها؛ وأن يأخذ أية دورة تدريبية، أو يحضر أى مؤتمر لازم ليتعرف على ما يحدث، ثم يعد تقريراً به. عاد الكثيرون من أفراد فريقنا الإدارى من أحد المؤتمرات وهم على قناعة بأن المادات السبع قد تساعدنا على وضع الأساس لبناء التغيير.

فى ذلك الوقت، قال لى "دينى": "إذا كنت تريد تغيير ثقافة الشركة والبيئة التى تعمل فيها، فعليك أن تغير العاملين بالشركة من داخلهم أولاً". وكان هذا هو ما حاولناه، حيث كانت المادات

السبع تناسبتني أنا شخصياً، وكنت على يقين من أنها تناسب باقى أفراد فريقنا القيادى. أدركت أن هناك أشياء لابد أن أغيرها فى علاقتى مع العاملين معى فى فريقى القيادى، وموظفى، وعائلتى.. أشياء شخصية جداً. وكان هذا صعباً بالنسبة لى؛ لأننى لست ممن يحبون الحديث فى الأمور الشخصية، ولكننى عرفت كيف أتعامل مع هذا، أو كيف أتعامل معه بصورة مريحة - على الأقل.

كانت شركتنا تتميز بالمحافظة الشديدة، حيث لم تكن نتحدث فى الشركة بانفتاح عن مشاعرنا تجاه الناس، أو تجاه بعضنا بعضاً، أو عن عائلتنا، فلم يكن هذا من المكونات الطبيعية للشركة. ولكننا بدأنا نتحرر من ذلك الأسلوب المحافظ، حيث أصبحت أكثر استعداداً لمشاركة الناس فى عملية اتخاذ القرار، وتفويض المزيد من المهام والسلطات لمروسي، فأوصلت لهم بهذا أننى أريد بناء شركة من نوع جديد. وعندما بدأنا فى تقديم العادات السبع فى الشركة، كانت هذه هى المرة الأولى التى يشمر فيها العاملون بالشركة - بطريقة أو بأخرى - بأن الشركة تهتم بما يشعرون به، أو بأن للاعتبارات العائلية أهمية للشركة، فبدأ الموظفون يضمنون صوراً لأفراد عائلاتهم على طاولات مكاتبهم للمرة الأولى.

ورغم هذا، لم تتحسن الأمور تماماً فى الشركة، وبدأ البعض يشك فى أهمية اتباعنا هذا "الأسلوب الناعم" فى حين أن الشركة كانت فى أزمة. ومع ذلك، فقد كنت أعتقد أنه من الضرورى للغاية أن نتعامل مع تغيير ما بداخلنا قبل أن نستطيع التعامل مع المشاكل الكبرى فى الشركة، بل إننى لم أكن أرى هارقاً بين "الأسلوب الناعم" والواقع الصعب للشركة.

قمنا بتفويض الكثير من السلطات فى الشركة، وبدأنا نبني ثقافة الثقة، واستفنيينا عن المستويات الزائدة فى الشركة، وأوصلنا السلطة والتفويض لمستويات أدنى على السلم الوظيفى، ومع ذلك فقد ظل شيء ما مفقوداً.

كان من بين الأشياء التى أدركتها أثناء تنفيذ هذه التغييرات الداخلية أننى كنت كقائد قد بنيت "آلة لتقليل المخاطر" تعمل بصورة جيدة. لقد كانت بالشركة مستويات إدارية متعددة سهلت على عملى، ولكنها أيضاً جعلت من الصعب وصول الأفكار الجديدة لقيادة الشركة. كنت أترأس شركة قوية بها أريمة نواب للرئيس، وستة عشر مديراً عاماً فى ذلك الوقت، وكان بين مستوى المهندسين الميدانيين وبينى شيء يهدم ما كنا نحاول بناءه؛ وهو ذلك النظام الإدارى القوى القائم على السيطرة المركزية، فأدركت أن هذا هو الموضع الذى لابد أن تبدأ فيه توضيحتى الشخصية.

كان على أن أتخلص من شيء جيد حتى أحصل على شيء أفضل. كان على أن أقتل تلك الطبقة من الموظفين الجيدين جداً الذين يحرصون على ألا يصل إلى أى عرض يحتاج لموافقتى قبل أن يستوفوه بحثاً وتديقاً، وأن يقللوا احتماليات المخاطرة فيه قدر الإمكان. ورغم ذلك، فقد كانت تلك الطبقة أيضاً تهدم ما كنا نحاول بناءه؛ لذلك بدأنا دراسة مدتها ستة أشهر لتحديد كيفية تغيير المؤسسة من قمتها. ومع ذلك - وكما لك أن تتوقع - فقد أوصت اقتراحات الدراسة

بالقليل من التغيير هنا أو هناك، وحرصت على أن يظل كل فرد في نفس مكانه. فكرت في هذه التوصيات لمدة يوم ثم عدت إلى شيء تعلمته في العادات السبع، وهو: "إذا أردت أن تحدث تغييرًا بسيطًا تدريجيًا حذرًا ومنهجيًا، فعليك أن تغير التوجه والسلوك. أما إذا أردت أن تحدث تغييرًا كبيرًا، أو تغييرًا ثوريًا، فعليك أن تغير نموذجك، أو إطارك المرجعي".

في البداية، كنت أمل أن يرى مروضي المباشرون نقص رؤيتي دون أن أوضحها لهم، وكنت أريد لهم أن يتوصلوا لطريقة لتقليل الطبقات الإدارية التي تؤثر سلبًا على الشركة، ولكنهم لم يكونوا كذلك. لذلك عقدت اجتماعًا مع كل التنفيذيين الكبار في الشركة أعلنت لهم فيه أنني سأقتل في كل المناصب التابعة لهم، فاستحوذ ما قلته على انتباههم.

قلت لهم إن قطار التغيير بدأ يتحرك مفادًا المحطة، وإن بعضهم على متن هذا القطار بالفعل، وبعضهم يسير بجوار القطار، بحيث يستطيع الصعود على متنه، وبعضهم يهرول خلف القطار محاولًا اللحاق به، وبعضهم ربما لن يستطيع اللحاق بالقطار - وهذا لا بأس به. وقلت إنني سأعمل معهم، وسأحاول أن نجعل كلاً منهم مستقل القطار، ولكن القطار سيفادر المحطة في النهاية وإما أن يلحقوا به أو يتخلفوا عنه.

وأوضحت لهم أنهم سيحصلون على فرصة جيدة لإحداث التغيير، ولكن من يرفضون هذا التغيير أو لا يستطيعونه سيتخلفون عن الركب. ذات مرة اضطررت لأن أفضل تنفيذيًا كبيرًا من العمل، ولم يكن هذا القرار مريحًا لي، حيث كان يعمل معنا منذ عدة سنوات، ولكن كان لابد من اتخاذ هذا القرار. هذا هو الجزء الأصعب، ولكن لابد من فعله حتى تتجنب الشركة الارتباك والصراع: لابد أن أكون عادلاً مع الشركة ومع من يحاولون إحداث التغيير.

واصلت العمل بأسلوب رحيم مراع بقدر ما أستطيع، حيث حاولت إيجاد مكان لكل فرد في الشركة. وفي غضون شهر لم يمدّ لدى مروضون مباشرون، متخلصًا بذلك من آلة تقليل المخاطر. شجعت العاملين على التفكير بمنطق المبادرة والإبداع، وبدأنا نستخدم التكنولوجيا وما لدينا من بعوث لتعريف على الأعمال الجديدة للشركة. في الماضي، لم يكن العاملون بالاستكشاف يتحدثون مع العاملين بالإنتاج، أو العكس، وكان لابد من تغيير هذا. كان لابد أن نقلل التكاليف، ونطور التعاون الإبداعي؛ لذلك حططنا الجدران، ونقلنا السلطة والمساءلة إلى الدرجات الوظيفية الأدنى، حيث يستطيع الناس الاستفادة من الفرص، وخلق مبادرات جديدة بصورة أسرع. أصبحت الشركة واحدة من شركات نفطية قليلة تحقق نموًا أثناء فترة تدنى أسعار النفط.

عندما بدأنا هذه الرحلة لم نقل للعاملين بالشركة: "بيان: سنغير بنية الشركة"، بل كان هدفنا الأساسي تغيير ثقافة الشركة، و - نتيجة لذلك - إعادة تشكيل الشركة، بحيث تصبح أكثر توافقًا مع البيئة، وما تتصوره للمستقبل. لقد كان تقليدي لكل هذا العدد من العاملين معنى مخاطرة كبرى، وكنت أشعر بقلق منه لأنني كنت أعرض نفسي للكثير من التغييرات دون وجود دعم العاملين معي الذي أصبحت أشعر بالراحة تجاهه. وفي نفس الوقت فقد ألغينا هذا

المستوى الأخير، حيث توجهتُ إلى قادة وحدات العمل، وقلت: "ليس لدى وقت للمشاركة في مسيرة الأعمال اليومية، ولن أتصل بكم أو أتحدث معكم بشأن ما تفعلونه، فمملكم هو الإدارة وعملى هو التمويل، وأنا أتوقع منكم ألا تتصلوا بي إلا إذا كنتم بحاجة لمساعدة، وسوف أقوم بجولات من حين لآخر وأراجع معكم كيفية سير العمل. ولكننى أتوقع منكم أن تديرُوا هذا العمل وأن تجهِدُوا الأداء. وأنا هنا لمساعدتكم إذا اتصلتم بي، ولكننى لن أَدْخُلَ فى عملكم، فليس لدى الوقت لذلك".

أحب المديرون هذا الأسلوب رغم أننى كنت أراه ينطوى على مخاطرة، فلم أكن أعرف فعلاً كيف سيعمل كل ذلك، وبالتأكيد لم يكن لدى الدعم الكافى، وكل ما كنت أعرفه هو أننى بذلك أفعل الشيء الصحيح. لم يعد لدينا كل هؤلاء العاملين فى المكتب الرئيسى لمراجعة وإعادة مراجعة الأرقام الواردة لى. وقد حاولت أن أوجد تصورًا أفضل لفكرة مدير الفريق الذى يعطى كل فرد فيه فرصة أن يستمع الآخرون لما يقوله. وكان هذا تغييرًا أساسيًا فى الطريقة التى كانت الشركة تدار بها.

لم نكن نستطيع فعل هذا عام ١٩٩١؛ لأن مستويات الثقة لم تكن مرتفعة بما يكفى، ولم نكن قد وصلنا للنضج الكافى فى التفكير بشأن كيفية العمل معًا فى فريق واعتماد كل منا على الآخر. وعلى مر الأعوام، تطور لدينا احترام لبعضنا بعضًا، وهو أمر لم يكن موجودًا فى الشركة من قبل، حيث كان الشك والغيرة هما السائدتين.

وأعتقد أن الوضع حاليًا أفضل مما كان، ولا أريد أن أترك انطباعًا لديك بأن الأمور أصبحت مثالية، حيث لا يشعر الجميع بأنها كذلك. ومع هذا، فقد أصبح هناك الكثيرون ممن لديهم الاستعداد لمراجعة أنفسهم وغيرهم، والتحدث بصراحة، والمناظرة، وهى أمور لم تكن موجودة فى السابق. لقد أدرك العاملون أنهم يستطيعون مراجعتى، وذلك بعد أن تحدثت معى شخصان منهم بصراحة دون أن أعاقبهما. وكان الشعور السائد من قبل أنه إذا أوصل أحد العاملين أخبارًا سيئة للإدارة، فسوف يفصل من العمل. وعندما لم يحدث هذا معى، أدرك العاملون أننا جادون فى تطوير ثقافة جديدة بداخل المؤسسة. أوضحنا لهم أنه لا بأس بأن يخاطبوا أو يفشلوا - على ألا يكون الفشل بسبب التقصير، بل لمبررات مقبولة فى العمل. وهذا شيء لم نفعله من قبل. إننا نريد البناء، ونعرف أنه سيكون هناك بعض البدايات الخاطئة والطرق المسدودة على طريقنا فى تطوير أفكار جيدة لها مردود جيد.

ومنذ أجرينا تلك التغييرات، حققنا نجاحًا ملحوظًا، وأظن أنه ما كان هذا النجاح ليتحقق لو لم نبدأ من الداخل للخارج. إن النظر بالداخل أولاً، ثم الطلب من كبار التنفيذيين أن يغيروا أسلوبهم بالانتقال من التفكير فى الأفراد إلى التفكير فى الشركة قد أشعل شرارة هذا التغيير الناجح.

تُطور المؤسسات التي اتبعت أسلوبًا إداريًا سلطويًا قائمًا على السلطة الهرمية المتدرجة من القمة للقاء ثقافة يَطلب عليها الاعتمادية المنهجية، حيث يمتد العاملون بها على أسلوب من الخارج للداخل لإحداث التغيير والتطور، ويشعرون بالهأس من هذه الأساليب وعدم المبالاة بها. وعندما يبدأ هؤلاء الناس في تلقي التدريب الذي يركز على أسلوب من الداخل للخارج، يصبح توجهم: "هذا جيد، ولكن ليس هنا من يحتاج لهذا الأسلوب". ومع ذلك فإذا كان المدير قدوة جيدة يحض على التواصل المنفتح، ويبني الثقة، وإذا كانت قوى السوق نقطة، ومتغيرة، ومهددة، فإن الثقافة التي تبرز ستؤدي إلى تطوير تركيز خارجي على البقاء والتفوق في ذلك السوق، ويظهر تدريجيًا شعور مشترك بالوجهة والهدف والقيم. وبذلك تزداد الثقة.

إذا أُدرجت مبادئ المسؤولية، والمساءلة، وقبول المخاطرة، والمبادرة، والاعتمادية المتبادلة، والتأقلم في ثقافة الشركة، وتم ترسيخها في بُناها ونظمها، يتكون نوع من السلطة الأخلاقية حول هذه المبادئ في الثقافة مما يزيد من تعميق الثقة وتقويتها. وكل هذا يصبح الأساس لتحرير القدرات الإنسانية الهائلة، وتوافق هذه الشركة مع واقع السوق، ويظهر كل أنواع الطاقة الإبداعية، والموهبة، والقدرة على التصرف، والذكاء اللازم لفعل كل ما يؤدي لتحقيق النجاح في ذلك الواقع.

إن المبادئ التي تحتويها الماديات السبع يمكن تطبيقها على المستوى الإداري ومستوى المؤسسة بنفس إمكانية تطبيقها على المستوى الشخصي ومستوى التعامل بين الأفراد. وهذه المبادئ شاملة هامة دائمة وواضحة بذاتها. كان "جاك ليتل" هو المقود في القصة السابقة، والمقود هو ذلك الجزء الصغير الذي يحرك الدفة الكبيرة التي تحول السفينة بكاملها. وعندما يكون لديك سفينة هائلة الحجم ثقيلة الحركة تغلب عليها البيروقراطية وتتحرك في اتجاه بينما يتحرك الاتجاه المستقبلي للسوق في اتجاه آخر، فإن المحرك الحكيم الشجاع الماهر لمقود الدفة يبدأ عملية تحويل شامل في المسار. مادة ما يحتاج تحويل مسار السفن الكبرى في المحيطات ساعة من الزمن، وفي مقابل ذلك مادة ما يحتاج تحويل مسار الشركات الصناعية الكبرى عدة أعوام، ويعتمد طول فترة التحويل الشامل للشركة على قدر ما يشعر به العاملون به من ضرورة ملحة ومستوى الإشراف الحقيقي لهم في عملية تحويل المسار.

عندما ضرب ميناء بيرل هاربر أثناء الحرب العالمية الثانية، كان الأدميرال الياباني "ياما موتو" حكيماً عندما قال: "أعتقد أن كل ما فعلناه هو أننا أبقينا عملاقاً نائمًا ومنحناء عزيمة قوية مرعبة". في ذلك الوقت أخضع معظم الأمريكيين مصالحهم الشخصية للصالح العام الأكبر، وكانت سرعة هذا التغيير مذهلة. عندما تتخلف الثقافة عن التغيير، فإن البقرات الذهبية فيها تكون قليلة جداً، والبقرات الذهبية الوحيدة التي لا ينبغي ذبحها هي تلك المبادئ الثابتة التي تحكم كل التبعات والنتائج في نهاية المطاف.

"مايكل باسييس"، رئيس كلية Olivet College

أثناء قراءة تلك القصة الرائعة التالية عن التغيير الشامل لإحدى الكليات، حاول أن تتصور ما كان يتمتع به رئيس تلك الكلية من ثقة داخلية وشجاعة. والأهم من هذا، لاحظ قدرته هذا الرئيس في الآخرين، واحترامه لهم - وهو احترام يكفى لتحمله القيام بعملية ماراثون عنيف لإشراك عميق وذى مغزى و متمق ومثير للتعدي مع مجلس أمناء الكلية، وأعضاء هيئة التدريس بها، وزملائه من الإداريين، والطلبة بالكلية. إن تجديد المبادئ في القصة التالية يمثل منابع وتيار نهر عظيم.

ظن الكثيرون من أصدقائي أنني فقدت عقلى تماماً بمجرد تفكيرى فى تولي رئاسة كلية أوليفيت التى كانت تعاني من مشاكل وأوشكت على الإفلاس فى ربيع عام ١٩٩٢، فقلت لهم إننى أبحث عن تحدٍّ، وقد وجدته.

تأسست كلية أوليفيت عام ١٨٤٤، وكانت تمثل كلية ثورية فى المناطق الريفية بجنوب ولاية ميتشيغان. وكانت الكلية واحدة من أولى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية التى فتحت أبوابها للطلبة بغض النظر عن عرقهم أو جنسهم أو حالتهم الاجتماعية. وكانت رسالتها تقوم على أن تقدم لكل الطلبة "أدوات التطور العقلى والخلقى والروحى، وتعليمهم فن وعلم فعل الخير للآخرين".

ومع ذلك، فقد ضلت الكلية طريقها فى الفترة الأخيرة، حيث أصابها ما يصيب غيرها من الكليات الصغيرة خارج المناطق الحضرية من مشاكل ترتبط بضعف الكثافة السكانية، والتمويل، والجودة الأكاديمية، والصراعات الداخلية. وكان أداء الكلية سيئاً مع اقتراب عيدها المائة والخمسين فى عام ١٩٩٤، حيث كان معدل دوران هيئة التدريس بها حوالى ٤٠٪، وكانت معدلات توظيف الطلبة الدارسين بها ضعيفة، وكان الوقف المخصص لها ضعيفاً، وفقدت سمعتها الأكاديمية وسط كليات وجامعات الولايات المتحدة. وكان رئيسها الذى تولى رئاستها لفترة طويلة قد أدارها بأسلوب الإملاء، وقلت رواتب أعضاء هيئة التدريس، وضعف تقديرهم، وانخفضت منوياتهم.

وقد وصل الاضطراب الداخلى فى الكلية إلى قمته فى ربيع عام ١٩٩٢ عندما تطور خلاف بسيط بين جماعة من الطلبة السود وزملائهم البيض إلى مشاجرة أكبر شارك فيها حوالى سبعين شخصاً. لم تكن بداية الخلاف طائفة، ولكنه تطور إلى صراع طائفى. لم يتم إلقاء القبض على أحد، ولم يصب فى المشاجرة إلا طائبان بإصابات بسيطة، ورغم ذلك فقد تطلعت سمعة الكلية لسوء تعاملها مع الحادث. وعندما رفض قادة الكلية الاستجابة للمشاعر المشروعة للطلبة السود بعد المشاجرة، انسحب الكثيرون منها.

وقد حدث كل هذا أثناء الجدل الدائر على مستوى الولايات المتحدة بشأن محاكمة "رودنى كينج"، حيث استخدم مراسلو الشبكات التلفزيونية والصحف الكبرى هذا الحادث لإثارة

قضية التوترات الطائفية بين البيض والسود في الولايات الداخلية. لم يكن يلاحظ إلا القلائل من الناس أن تصريح نشأة كلية أوليفيت قد حُص على تفهم الاختلاف العرقي وتوفير الفرص المتساوية للطلبة الأمريكيين.

وقد أدى الحادث والتغطية السلبية له من جانب تليفزيون س إن إن، وجريدة نيويورك تايمز، وغيرها من وسائل الإعلام الكبرى على المستوى القومي إلى انهيار كامل، حيث استقال رئيس الكلية تحت ضغط، وشك الكثيرون من خريجي الكلية، وأعضاء المجتمع، وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وطلبتها في قدرتها على البقاء.

وفي جهد من الكلية لمحاولة إعادة بناء نفسها، قام مجلس أمناء الكلية بالبحث عن رئيس جديد لها على المستوى القومي. وفي ذلك الوقت كنت نائب الرئيس التنفيذي ومدير جامعة أنتيوك يونيفرسيتي، حيث شاركت في عملية إحياء ناجحة للجامعة. وعندما عرفت الموقف في كلية أوليفيت اعتقدت أنه سيتم منحني فرصة عظيمة لممارسة ما تعلمته في جامعة أنتيوك بشأن قيادة عملية التغيير الشامل.

كنت أدرك بالطبع أنني سأحتاج إلى الكثير من المساعدة، حيث كانت الكلية بحاجة لإحياء شعورها بالرؤية المشتركة (المادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهنك). وكان أول ما فعلته هو جمع أعضاء هيئة التدريس وأخبارهم بأنهم ستكون لديهم سلطة تحديد التوجه الأكاديمي الأساسي للكلية. وقدمت لهم مميّزًا لتصميم التوجه وبعض الحدود التي لا يجوز تجاوزها، وطلبت منهم العمل. وكانت المعايير الستة التي وضعتها لإعداد جملة أكاديمية جديدة تتضمن:

- أن تحصل هذه الجملة على إجماع أعضاء هيئة التدريس العاملين.
- أن تتوافق الجملة مع القيم الراسخة للكلية، والاحتياجات التعليمية التي تظهر نتيجة لاحتياجات المجتمع.
- أن تكون مصنوعة لأمر العدالة الاجتماعية والتضوع.
- أن تلتزم بمبادئ الممارسة الجيدة في التعليم الجامعي قبل مرحلة الدراسات العليا.
- أن يتم تنفيذها من خلال نظام يتميز بكفاءة التكنولوجيا.
- أن تثير الحماس والدعم بين الطلبة، والخريجين، والأصدقاء.

ورغم هذه الإرشادات، كان هناك بعض الارتباك ومقاومة غير قليلة من أعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا اتباع التعليمات من الرئيس السابق. لقد كانوا يعتقدون أنني سأقدم لهم أوامر عسكرية، أو أوضح لهم ما يفعلونه بالتعديد، ولم يكونوا واثقين أن وظيفتهم هي تشكيل التوجه في الكلية، ولكنني كنت أعتقد أنه من المهم أن يتطور لديهم شعور عميق بالملكية في جهود الإحياء.

اعتقد البعض أنني سأحاول السيطرة على عملية الإحياء على أية حال، وتمنى آخرون أن أفعل هذا لأنهم لم يكونوا يتقنون في زملائهم. وعندما أخبرتهم بعدم وجود أجندة خفية لدى، وأننا سنحمل منا اقتراحاتهم لمجلس الأمناء، شعروا بالارتباك.

أصبح أعضاء هيئة التدريس الجدد يعرفون باسم (لجنة الرؤية) أو (اللجنة) عند الحديث غير الرسمي. وقد أدى هذا إلى تضيق بعضهم في البداية، وعانوا من الحرية التي لم يمتادوها والمسئوليات التي أوكلتها إليهم، ولكن الأسلوب الجديد بدأ يترسخ ببطء. وفي غضون ثلاثة أشهر، أعدت لجنة الرؤية في الكلية جملة رسالة تتكون من صفحة واحدة، وكان عنوانها: "التعليم من أجل المسؤولية الفردية والاجتماعية". وقد أصبحت هذه الرؤية الجديدة أساس جهود إحياء الكلية. ومن المثير أن أجزاء كاملة من جملة الرؤية أخذت من وثائق التأسيس الأصلية للكلية.

وعندما قدم أعضاء هيئة التدريس جملة الرؤية لمجلس أمناء الكلية حدث شيء مذهل، حيث وقف أعضاء مجلس الأمناء إعجاباً بجملة الرؤية بعد عرض اللجنة لها، وقدموها لأعضاء هيئة التدريس، وكانت تلك اللحظة واحدة من أكثر اللحظات المؤثرة التي عايشتها على مدار ثلاثين عامًا من العمل في مؤسسات التعليم العالي. كانت لحظة محركة، وكان أعضاء هيئة التدريس مذهولين.

وقد منحنا هذا الإظهار للدعم زخمًا وقوة دفع، فكانت خطواتي التالية أن أطلب من أعضاء هيئة التدريس أن يمتدوا على جملة الرؤية التي أعدوها للكلية لوضع جملة بما يمتدنون أن الطلبة ينبغي أن يتعلموه في الكلية. وبعد عدة شهور، أحضروا لي قائمة بست عشرة "نتيجة تعليمية" تدرج تحت خمسة بنود تغطي مهارات التواصل والتفكير، ومهارات العمل التعاوني، والمسؤولية الفردية والاجتماعية، والمهارات المطلوبة في تخصصات الطلبة.

وبعد الموافقة على هذه الخطوة، طلبت من أعضاء هيئة التدريس الخطوة الثانية منطقيًا حيث طلبت منهم إعداد منهج دراسي جديد تمامًا وفقًا للرؤية الجديدة (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وقد سافر الأعضاء المكلفون بمهمة إعداد المنهج عبر أنحاء البلاد بحثًا عن برامج تعليمية حديثة، ثم عادوا وقدموا أربعة اقتراحات مختلفة جدًا تم تقديمها لأعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية في اجتماع لمدة يومين عام ١٩٩٤.

وبعد اليوم الأول من العروض التقديمية، قام أعضاء هيئة التدريس باستطلاع آراء فلم يحصل أحد الاقتراحات الأربعة على أي صوت، وتوزعت كل الأصوات على البدائل الثلاثة الأخرى. وصل أعضاء هيئة التدريس إلى طريق مسدود. وفي ذلك المساء، استضافت كل المشاركين في الاجتماع وأسرههم. كان يومًا جميلًا ولكن معظم الحضور كانوا قلقين بشأن أي الاقتراحات الثلاثة سيتم اختياره في اليوم التالي.

وعندما شعرت بذلك التوتر، استدعيت مقدمي الاقتراحات المختلفة في منزل رئيس الكلية لاجتماع غير رسمي. ولم أفعل أي شيء خلال الساعتين الأوليين من هذا الاجتماع إلا الاستماع

لهم يتجادلون ويتناظرون في اقتراحاتهم. وفي النهاية، ذهبت إلى لوحة ورقية كانت قد أقيمت، وكتبت عليها كل نقاط الاتفاق التي وجدتها بين الاقتراحات الثلاثة (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعندما كتبت هذه النقاط، سكت الجميع، حيث كان هناك الكثير من نقاط الاتفاق. عندما قدمت ملخصاً باستخدام الأفكار في الاقتراحات المختلفة بدا الملخص متقناً ومتناسباً. وفجأة بدأ الجميع يتحدثون عن كيفية نجاح هذا الملخص (المادة السادسة: التكاتف).

وفي اليوم التالي، قدمنا اقتراحنا المكون من أفضل الأفكار في الاقتراحات الأربعة الأساسية، فحصل على موافقة ٩٠٪ من أعضاء هيئة التدريس، وكانت تلك اللحظة رائعة.

وكان من بين الأشياء الصحيحة التي فعلتها وسط كل تلك العملية أنني وضعت مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتعامل مع الكيفية التي ينبغي أن يشارك بها كل فرد زميله، بحيث لا يبدو الأمر كما لو كنت أملئ عليهم هذه المبادئ، بل على أنني شكلتها فحسب. وفي وسط ما يمكن اعتباره عاملاً من العمل، ألقى معاضرة عن الفارق بين الجدل والحوار موضحاً أن الحوار أسلوب راق جداً للوصول إلى فهم وحل للمشاكل. وأوضحت أن الفارق الأساسي بين الحوار والجدل هو أن الناس في الحوار يستمعون لبعضهم بفرض الفهم وليس بفرض البحث عن طرق لإقناع محدثهم بوجهات نظرهم. كانت هذه هي طريقتي في بناء فهم كلى عام في ثقافة الكلية، وقد تقبلها العاملون في الكلية وإداريوها بسرعة واستعداد، وأصبحت قوة كبيرة بداخل الكلية وطريقة لأداء العمل بداخلها.

وقد ساعدنا أيضاً على استمادة سمعة الكلية التي فقدتها كمؤسسة تعليمية، وأصبح إعداد الطلبة للعمل بكفاءة في مجتمع يزداد التنوع فيه باطراد هدفاً تعليمياً واضحاً في الكلية، وكان في قلب المنهج التعليمي الجديد الذي صممه أعضاء هيئة التدريس "محفظة عملية تقييم" بدون فيها الطلبة تقارير ترمض أفضل عمل قاموا بأدائه. وكان الهدف من هذه التقارير إيجاد دليل ملموس على الكفاءة، حيث كان طلبة السنتين الثانية والنهائية يقدمون هذه التقارير لتفحص، ولا بد أن تحصل على موافقة لجنة المراجعة من أعضاء هيئة التدريس، بحيث يستطلع الطلبة استخدام هذه التقارير التي حصلت على تقدير الأساتذة عندما يتقدمون لوظائف بعد تخرجهم.

وربما كان أهم تغيير في كل أنحاء الكلية هو التأكيد الواسع على المسؤولية الفردية والاجتماعية؛ ففي ربيع عام ١٩٩٧ أنفت الكلية الدراسة، ودعت كل إداريها وأعضاء هيئة التدريس بها وطلبها إلى مناقشة على مدار يوم كامل لتحديد معنى أن يكون الفرد عضواً مسئولاً في المجتمع. وكانت المصادفة - رغم أنها مصادفة قد تثير السخرية - أن يوم ذلك الاجتماع قد وافق الذكرى الخامسة للعادث الطائفي الذي كان العامل المحفز لكل ذلك التغيير في الكلية.

ونظرًا لأن حضور تلك المناقشة لم يكن إلزاميًا، فلم يحضره إلا من كانوا يريدون الحضور والإسهام. جلس أعضاء هيئة التدريس، والإداريون، والطلبة، وبعض أعضاء مجلس الأمناء إلى طاولات مستديرة صغيرة في جماعات مختلطة في الصالة الرياضية بالكلية، حيث كانت هناك مذكرات ورقية وأقلام رصاص لجلسات المصنف الذهني، وكان على كل مجموعة أن تعمل معًا وتتوصل لأفضل الأفكار ثم تقدمها لباقي المجتمعين. ملأ معظم الحضور عددًا من المفكرات التي كانوا يعملونها بالأفكار، ثم بدأت تمرض هذه الأفكار على باقي الحضور فيتم تسجيلها على لوحة ورقية كبيرة. وكانت هذه اللوحات معلقة على جدران الصالة الرياضية، حيث طاف الجميع بعد ذلك على هذه اللوحات وأضافوا إليها بعض الأفكار الجديدة (العادة السادسة: التكاتف). وهنا تجلى مجتمع جامعي يشارك كل المهتمين به في وضع معايير السلوك، والمسئولية والانضباط فيها، وكم كانت دهشة الطلبة عندما وجدوا أنهم يمكنهم المشاركة في صياغة هذا؛ لذلك استجابوا بحماس وأضافوا طاقاتهم الفكرية الكبيرة.

وبعد الاجتماع تم رفع اللوحات الورقية الكبيرة بما أضيف إليها من أفكار لاحقة، وتعليقها في اليبهو الرئيسي للكلية حتى يراها كل أعضاء مجتمع الكلية - خاصة من لم يشاركوا في ذلك الاجتماع - ويضيفوا إليها أفكارهم.

وأصبحت مجموعة المبادئ التي نتجت عن ذلك الاجتماع وعن التعديلات العديدة اللاحقة عليها تعرف باسم (ميثاق كلية أوليفيت)، وهو الميثاق الذي يقدم لكل طالب في بداية التحاقه بالكلية، وقد أصبح بصورة من الصور دستورًا موجهاً للكلية ولكل من يدرسون أو يعملون بها. وبالإضافة إلى الجملة الجديدة للرؤية في الكلية، فقد تم نعت الميثاق على لوح من البرونز، ووضع في المدخل الرئيسي للمبنى الأساسي للهرم الجامعي.

وقد أصبحت مبادئ هذا الميثاق تشكل حاليًا معايير مجتمع الكلية التي يلتزم بها الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون، وأصبحت تمثل جزءًا من عمليات شؤون العاملين بالكلية، وأصبح الجميع يرون أهمية الالتزام بهذه المعايير. لم يعد هذا الميثاق مجرد مجموعة جمل بلاغية نضعها في كتالوج الكلية أو نلصقها على لوحة برونزية، بل أصبح له تطبيق إجرائي فعلي.

وحتى نتأكد من أن كل الطلبة الجدد يلتزمون بقيم ومبادئ الميثاق، فإننا نقيم حفلًا في بداية العام الدراسي يتم فيه تقديم الميثاق لممثلين للطلبة الجدد، وهو حفل رائع لإدراج الطلبة الجدد في مجتمع الكلية وهي كل ما نفعله بها، وهو أيضًا طريقة للحفاظ على حيوية وثيقة الميثاق.

ويستطيع كل مجتمع كلية أوليفيت، بدءًا من أعضاء هيئة التدريس، للموظفين، للطلبة أن يطبقوا الميثاق بصورة أكبر على المستوى الشخصي من خلال الفرص المتاحة للتدريب على العادات السبع. والأكثر من ذلك أن كل طالب يعد لنفسه جملة رسالة شخصية يوضح من خلالها رؤيته وأحلامه (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك) هي واحدة من أولى المحاضرات التي يتلقاها كل الطلبة الجدد، حيث يحددون في هذه الجملة المبادئ التي يريدون أن تركز

عليها خبراتهم في الكلية وبقية حياتهم.

وفي عام ١٩٩٦، أصبحت كلية أوليفيت أول كلية على مستوى الولايات المتحدة تضع سجل خدمة المجتمع للطلبة المتقدمين لها أساساً لبرامجها للمنح الدراسية. وتصل المنح الدراسية التي تقوم على المسؤولية الاجتماعية إلى ما قيمته تصل إلى ستة آلاف دولار سنوياً في الكلية، حيث تعتبر الكلية أن المنح الدراسية بها جزء مهم من جهدنا العام لتشجيع الطلبة على تحمل المسؤولية ليس على المستوى الشخصي فحسب، بل وتجاه مجتمعاتهم التي يعيشون ويعملون فيها أيضاً.



ومرة أخرى، كانت كلية أوليفيت محط الأنظار على مستوى الولايات المتحدة، وإن كان السبب في هذه المرة هو تأكيدها على المسؤولية الفردية والاجتماعية، حيث صنفها المجلس الأمريكي للتعليم، وجمعية الكليات والجامعات الأمريكية من بين ست وعشرين كلية وجامعة على مستوى الولايات المتحدة من حيث التزامها بالتعامل مع مشاكل التنوع ونجاحها في عملية التحويل الشامل التي أحدثتها. وتم اختيار الكلية أيضاً على لوحة شرف مؤسسة جون تمبلتون للكليات الجامعية التي تبنى الشخصية. وقد تلقت الكلية على مدار الأعوام الثلاثة الأخيرة منحة بحوالي ٨٦٠ ألف دولار من مجموعة متنوعة من المؤسسات، بالإضافة إلى متبرع لم يذكر اسمه. وفي الفترة الأخيرة كانت الكلية من بين خمس مؤسسات على مستوى الولايات المتحدة حصلت على منحة بمليون دولار من مشروع كيلوج القومي للتحويل الشامل في المؤسسات.

لقد صمدت كلية أوليفيت، ولكنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة. ورغم الزيادة الكبيرة في التبرعات للكلية وزيادة نسبة تسجيل الطلبة بها - والتي تتضمن تسجيلات لطلبة من الملونين - فلا تزال الكلية تعاني ديوناً كبيرة بسبب مشاكلها القديمة. وتماني بنيتها التحتية من حالة صعبة، وتواجه منافسة حادة من كليات أخرى للعلوم الليبرالية في جذب الطلبة، ولا يزال أمامها بعض المشاكل التي تحتاج للعلاج. ومع ذلك فإنني أعتقد أنها على الطريق الصحيح ليس للتغاضي الكامل فحسب، بل ربما لتحقيق المظنة أيضاً.

لقد تعاملت شخصياً مع "مايكل باسيس" في عدة مناسبات منها إتاحتها الفرصة لي للمحاضرة في مجتمع كلية أوليفيت. وقد أذهلني تماماً حجم التحويل الشامل الذي حدث في الكلية. وعمق وقوة الإثارة عبر المؤسسة التعليمية بالكامل. إنها نموذج ملهم لعملية التحويل المؤسسي والثقافي الكامل الذي يحدث من خلال عملية تتميز بالصبر وتحمل صماب المشاركة القوية وسط كل أنواع العقبات الداخلية والخارجية.

عندما واجهت الكلية احتمالاً حقيقياً بأن تُغلق، عادت إلى القيم والمبادئ التي تأسست عليها، وأعاد تأسيس نفسها من خلال خلق رؤية جديدة وأكثر عظمة لرسالتها. وقد تعلم أعضاء هيئة التدريس والإداريون في الكلية هذه الرؤية الجديدة، وتأهلوا معها، والتزموا بها. وقد علمت أثناء إهدادنا لهذا الكتاب أن "مايكل باسيس" قد قبل تحدياً جديداً بممله مديراً لكلية نيو كوليدج بالبحرم الجامعي لجامعة جنوب فلوريدا، ورئيساً للبحرم الجامعي هناك. وقد أخبرني بأنه يتطلع لأن يطبق المهارات ووجهات النظر التي اكتسبها في كلية أوليفيت على نطاق أوسع.

كثيراً ما يكون رحيل قائد محوري تحويلي عن مؤسسة لا تزال وسط عملية تغيير حقيقي أمراً مؤثراً جداً، ولكن "باسيس" قد قاد عملية أشرك فيها الجميع، وفوض الناس بالسلطة، وأدخل المبادئ إلى ثقافة الكلية؛ لذلك فقد استطاع تجنب الشرك الذي يقع فيه الكثيرون من القادة المتمثل في خلق اعتمادية مؤسسية. لقد وظف قوة التعاون الإبداعي، وأنا على يقين من أن كلية أوليفيت ستواصل مسار نموها وتأثيرها - حتى في غيابها. وهذه الكلية ليست نموذجاً فحسب، بل إنها تمتلك القدرة أيضاً على أن تكون كلية ناصحة وموجهة لغيرها من مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء الولايات المتحدة.

"وود ديكنسون": الرئيس التنفيذي لشركة Dickinson Theatres

توضع هذه القصة التحول الشامل لشركة تقليدية قائمة على السيطرة والتحكم، وتضعف الثقة بين أفرادها إلى شركة تركز على المبادئ وتسودها ثقة مرتفعة وتواصل منفتح. ستلاحظ في القصة أن كل اللحظات الفارقة التي حققت أهم النتائج كانت لها علاقة بالانصراف على الصراعات الداخلية الخاصة. لاحظ كيف لم يقبل المشاركون في القصة بالتباعد الطريق الأقل وعورة، بل توقفوا، وأمعنوا التفكير، وواجهوا صراعاتهم الداخلية، وبذلوا المزيد من الجهد، وناضلوا لتنمية توجه إبداعي بدلاً من توجه حل المشاكل.

يقع مقر شركة ديكنسون ثياترز Dickinson Theatres بمدينة ميشن في ولاية كنساس، وقد أسسها جدي عام ١٩٢٠ قبل اختراع أول فيلم صور متحركة ناطق كامل الطول. وهي واحدة من أقدم سلاسل دور السينما في الولايات المتحدة. ومع ذلك، فعندما أصبحت الرئيس التنفيذي للشركة عام ١٩٩٢ كانت تواجهنا تحديات على كل جبهة تقريباً بسبب سلاسل دور السينما الأكبر. تمتلك شركتنا أكثر من ٢٥٠ دار سينما في كنساس، وميزوري، وأوكلاهوما مما يجعلها شركة متوسطة الحجم في مجالنا؛ لذلك عانت مثل غيرها من شركات دور السينما من موجة بعد موجة من اتحاد شركات السينما وضمها لغيرها في تسعينيات القرن الماضي.

وحتى نستطيع المنافسة في هذه البيئة، كان علينا أن نكون أكثر استجابة وابتكاراً، وحتى نفعل هذا لا بد أن نغير أنفسنا من داخلنا. ولأننا كنا شركة عائلية، كان لا بد أن تكون بنية الشركة قائمة على هرمية السلطة، وكان نظامنا الإداري القائم على السيطرة والتحكم قد صُعب على مديري دور السينما التابعة لنا أن يتعاملوا بسرعة مع التحديات المنفردة التي تواجههم. وكان بعض أكثر مشاكلنا حدة على مستوى دار السينما المنفردة، حيث كان مقر إدارة الشركة يملأ على مديري دور السينما كيفية العمل دون أن تعرف الإدارة المركزية للشركة ما كان يحدث في كل دار سينما من الدور التي يديرها هؤلاء. وكان على كل مديري دور السينما أن يكونوا مبدعين للغاية حتى يستطيعوا التعامل مع النظام المفروض عليهم.

وكانت النتيجة ضعف الروح المعنوية بصورة دائمة، وتردى حالة البنى والنظم في الشركة وشيوع الازدواجية والنفاق. كانت اجتماعات الشركة لا تتجاوز خمس عشرة دقيقة لأنه لم يكن أحد يتحدث فيها مع أحد، وكانت بيئة العمل عدائية، ولكن الجميع كانوا يخشون من مناقشة المشاكل بصراحة.

حاولت أثناء أول ستة أشهر من قيادتي للشركة أن أفتح أبواب التواصل، وأفضل برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة، ولكنني شمرت بأن كل هذه الأمور هي الإدارة تقتصر لشيء ما. لم أكن أعرف هذا الشيء بالتحديد، ولكن بعد فترة بدأت الأمور تتضح لي شخصياً.

بدأ حماسي للعمل يفتت، وكان هناك شيء مفقود في الحياة. كنت أظن أن هذه الفترة ينبغي أن تكون فترة مثيرة وممتعة في حياتي، ولكنها لم تكن كذلك. لقد كان التزامي تجاه عائلتي

وحياتى الزوجية قوياً جداً، ولكن جانب العمل فى حياتى أصبح يستحوذ على بقوة، ويؤثر تأثيراً سلبياً على حياتى الزوجية وعلاقتى بأبنائى، وكنت أترك نفسى بدون توازن لأننى كنت على منعنى تعلم حاد أثناء محاولتى تغيير الشركة.

حاولنا فى البداية تفويض مديرى دور السينما باتخاذ المزيد من القرارات. ورغم أنهم كانوا يجتهدون إلا أنهم كانوا يتخذون الكثير من القرارات السيئة التى تكلفنا الكثير؛ لذلك كنا نضطر للتراجع وإعادة التفكير فى الطريقة التى نعمل بها. وقد وجدنا الحل عندما تدرّبنا على المبادئ السبعة. وكان الحل يكمن فى فكرة أن الثقة تتبع من المصادقية، وأن الفهم هو ما يجعل الإنسان ذا مصداقية. ألهمت هذه الفكرة الجميع، وساعدتنا على تحديد مشكلتنا الأساسية. إننا لا نستطيع تفويض الآخرين قبل أن نثق ببعضنا، وعندما بدأنا مناقشة هذه الحقيقة، حدث تغير كامل لنا.

أدى الأسلوب الإدارى الجديد فى الشركة إلى إحداث عدد من التحولات الشاملة المذهلة على المستوى الفردى، وحقق أيضاً الكثير من التطورات غير المتأداة والمفيدة فى الشركة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك "أندى آرمسترونج". وكان "أندى" عنيداً ويحب المواجهة؛ لذلك كان يشك فى كل شيء أثناء تدريبه على المعدات السبع، ولكنه بعد التدريب أصبح شخصاً آخر، حيث أصبح أكثر المدافعين المتحمسين عن المعدات السبع فى الشركة بالكامل، وتغيرت حياته بزاوية مائة وثمانين درجة.

وُضع "أندى" فى اختبار ميدانى مباشرة بعد ترفيقته إلى منصب مدير عام لدار سينما بها ثمانى قاعات تعاني مشاكل فى ضواحي مدينة كساس. وكانت بيئة العمل هناك عدائية، وكان الموظفون يعملون فى صورة أحزاب، حيث اضطروا مديريهم العام السابق للاستقالة من العمل. وجاء "أندى"، فوضع توقعات جديدة للملاقة التى يكسب كل أطرافها، وأوضح لمن لم يقبلوا هذه التوقعات أن عليهم الرحيل. وفى غضون ثلاثين يوماً كان قد غير ثقافة ذلك الموقع.

طبق "أندى" المادة الخامسة (اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) أيضاً مع مشكلة منطقة مقلب دائم للقمامة خلف دار السينما التى يديرها. وكان وضع المنطقة سيئاً جداً؛ لذلك كان مالك المنطقة يهدد دائماً بأن يفرم شركتنا. ظن "أندى" أنه قد تعامل مع المشكلة، ولكن ذات يوم جاءنا خطاب به صورة لمنطقة القمامة فى حالة مزرية، ومذكرة توضح أن صاحب الأرض يفرمنا مبلغ مائة وخمسين دولاراً.

اتصل "أندى" بالمسيدة التى كتبت ذلك الخطاب نيابة عن صاحب الأرض، وكان متضامناً لأن الفرامة جعلت موقفه سيئاً أمام الإدارة العامة للشركة، ولكنه كان قد قرر أن يتحلى بالمبادرة والخروج من هذا الصراع بموقف يفوز كل أطرافه فعلاً. وبدلاً من أن ينتعل الأعذار، فقد قال لتلك السيدة إنه يتفهم الضغوط الواقعة عليها لحل هذه المشكلة، فأوضحت له أنه قد فعل الكثير لتحسين حالة دار السينما، ولكن منطقة القمامة لا تزال تمثل مشكلة، وعرضت عليه التنازل عن الفرامة لأنها - على حد قولها: "أعتقد أنك تعرف بالضبط شعورى تجاه هذه المشكلة".



أصبح "أندى" يقوم حاليًا بدور المسهل في الشركة بصورة دائمة، ولم يعد مديرًا عامًا. وقد ابتكرنا له هذا المنصب ليقوم بتدريب المديرين والمراقبين الذين يعملون بشركتنا، وكان هذا يمثل انتصارًا شخصيًا كبيرًا بالنسبة له.

وقد ساعدتني فكرة فهم الآخرين أولاً على المستويين الشخصي والمهني عندما رفع مراقبان ضعيفا السمع قضية على شركتنا زعما فيها أن الشركة عجزت عن تلبية احتياجاتهما الخاصة. وهذا النوع من القضايا قد يؤثر تأثيرًا خطيرًا على أية شركة، خاصة إذا كانت شركة عائلية تفخر بأنها تلبى الاحتياجات والرغبات الخاصة لعملائها.

في البداية، تعاملت مع القضية تعاملًا شخصيًا؛ فاضطرت بالفضب لأن شركتنا سبابة في تلبية الاحتياجات الخاصة لعملائها.

وكان المراقبان ضعيفا السمع قد رغبا في المجيء لدار سينما تابعة لنا لحضور عرض خاص لفيلم رائع، ووافقنا على أن نحضر لهم مترجمين للغة الإشارة. وكنا نظن أننا بذلنا أفضل جهد، ولكن المراقبين زعما علينا قضية؛ لأنهما كانا يريدان أن ندفع أتعاب هؤلاء المترجمين. كان تعاملنا مع الموقف قائمًا على رد الفعل في البداية؛ فقد كنت أراء غير مبرر على الإطلاق، وشعرت بإحباط شديد؛ لأننا جهزنا دور السينما التابعة لنا بأجهزة مساعدة لضعاف السمع قبل أن تفكر أية دار سينما أخرى في ذلك، وجهزناها بمقاعد للمعاقين قبل أن تطلب القوانين هذا. إننا نفعل الكثير من أجل عملائنا؛ لأننا نشعر بأن هذا هو ما ينبغي أن نفعله.

ومع ذلك، فقد قررت بعد بضعة أيام أن أكون مبادرًا لا متصرفًا بدافع من رد الفعل، فاستمعت وحاولت أن أفهم ما يحاول هذان المراقبان ضعيفا السمع توصيله لنا بشأن صمنا. حدثت الخبرة القائمة على التعاون الإبداعي بداخلي، فتلاشى الجزع والإحباط فجأة، وأدركت أن هذين المراقبين كانا يريدان ببساطة أن يخرجوا لمشاهدة فيلمًا ويستمتعا بوقت جيد، وبذلك فلا بد أن يكون هناك حل. حدث لدى ذلك التحول المذهل في النموذج. استمعت إلى قلبي، وقلت لنفسى: "وفقًا للمادة الخامسة، فإنه يُفترض أن أرى هذا الموقف من وجهة النظر الأخرى؛ لذلك ينبغي أن أضع نفسى مكان هذين المراقبين ضعيفا السمع". وبعد أن هملت هذا، تأكدت من أن هناك بديلًا ثالثًا غير الاستسلام لطلباتهما، أو الصراع مهمما.

كنت أريد حلًا يرضى الجميع؛ فبدأت أتحدث عن اللجوء لوسيط. ونظرًا لأن المعامين يقلب عليهم أن يتعاملوا مع الناس بقسوة وجفاء؛ فقد توصلت لفكرة إحضار شخص لمساعدتنا على التوصل لحل يرضى الطرفين.

وعندما حضر الوسيط، كان العداء يسوده الجو، وشرعنا بأن هذين الفتيتين كانا يخيفاننا بقانون الأمريكيين ذوي الإعاقات، والذي ينص على المعاملة المتساوية لكل المواطنين. لقد كانا يشعران بأن بمقدورهما الذهاب للسينما مثل أى شخص سليم، وأن على دار السينما أن توفر لهم مترجمين للغة الإشارة بحكم القانون.

بدأ الوسيط وهو يتبع مقولة أفلاطون: "بداية الحكمة تعريف المصطلحات"، فطلب من طرفي النزاع تعريفًا محددًا بما يريدان تحقيقه، وأوضح أن الناس عندما يركزون على الوسيلة، فإن هذا يؤدي إلى التناقص، أما عندما يركزون على الغاية، فإنهم يتعاونون.

ثم طلب الوسيط من مندوبينا ومن المراهقين أن يكتبوا أهدافهم النهائية (العادة الثانية: ابدأ والغاية هي ذهرك)، وصاغها على لوحتين ورقيتين على الجدارين المقابلين من الغرفة وبمبدأ عن مرأى الطرفين، ثم عمل مع الطرفين للتوصل لتحديد أهدافهما النهائية.

وعندما أدار كل طرف لوحته باتجاه الطرف الآخر لهرى ما كتبه، كانت الأهداف النهائية للطرفين شبه متطابقة، حيث كان المراهقان ومندوبونا يريدون لكل رواد السينما الاستمتاع بمشاهدة الأفلام أثناء تناولهم الفشار والمياه الغازية مع دفع سعر معقول مقابل ذلك، وكان الاختلاف الجوهرى بينهما هو أن أصحاب دار السينما يريدون أيضًا تحقيق ربح معقول. وبعد مراجعة أهداف الجانبين، توجه الوسيط للمراهقين وسألهم إن كانا يوافقان على أن يحصل أصحاب دار السينما على ربح معقول، فقالا أجل مما جعل أهداف الطرفين متطابقة فعليًا. وعندما تم التأكد من أن كلا الطرفين يريد الشيء نفسه، تلاشى الضغط من الموقف.

وجد الطرفان نفسيهما فجأة متفقين، فوضعا معًا جملة رسالة تقول: "نريد وضع خطة عمل تسمح للجميع بتناول المياه الغازية والفشار والاستمتاع بمشاهدة الفيلم بسعر معقول للمتفرج، ويربح معقول لأصحاب السينما".

ثم بدأوا البحث عن طرق لتحقيق هذا الرسالة.

لقد حررنا كل تلك الطاقة التي كانت ستهدر في الصراع على المشكلة، وركزنا على التوصل إلى حل. ولم يتفق الطرفان بصورة إيجابية فورًا، حيث ظلت بينهما نقاط اختلاف، ومع ذلك فعندما بدأ الجميع في العمل على التوصل لحل، سارت العملية بصورة أكثر سهولة.

وعندما أصر المراهقان على ضرورة توفير مترجمين للغة الإشارة مع كل فيلم، شارك المترجمون الذين كانوا يترجمون للوسيط في الموقف، حيث أوضحنا للطرفين أن هذا الأمر شبه مستحيل نظرًا لصعوبة ترجمة فيلم سريع الحركة وبه العديد من الشخصيات التي تتحدث في الغالب. وأوضحنا أن كل فيلم سيحتاج لمترجمين اثنين على الأقل أجر كل منهما خمسون دولارًا في الساعة، وقدر أحدهما أن تكلفة استئانة شركة ديكسون ثياترز بمترجمي لغة إشارة لأفلامها سيكلفها حوالي ١٨٠ مليون دولار سنويًا.

وعندئذ قال الوسيط إنه حتى ذلك الوقت لم يتم تحقيق أى تقدم ملموس باتجاه الحل، وإنهم إن لم يتجاوزوا نقطة المترجمين هذه، فربما انتهى الاجتماع دون تحقيق شيء، وحث مندوبى الشركة على التفكير بمزيد من الإبداعية، فبدأنا الحديث عن أشياء مختلفة مثل ترجمات الشاشة، والعروض الخاصة، وأدوات التكنولوجيا المتقدمة. شارك الجميع في التوصل لهدف مشترك.

ومع ذلك، فقد ظل الكثير من الاقتراحات غير عملي أو مكلفاً جداً، وفجأة خطرت لي فكرة، فقدمت اقتراحاً. كان من الواضح بالنسبة لي أن أي حل سيكلف الكثير من المال، وكنت قد أنشأت ثلاث مؤسسات خيرية في المجتمع، فطُرأت لي فكرة إنشاء مؤسسة رابعة للمساعدة على جمع تبرعات للمساعدة على تقديم أفلام لضعاف السمع، وعرضت أن أتبرع لهذه المؤسسة شخصياً بمبلغ عشرة آلاف دولار.

وعندما رأى المراهقان هذا العرض لحسن النوايا، اجتهد الجميع في التفكير وبدأوا يعرضون حلولاً ممكنة أخرى كان من بينها قيام مترجمي لغة الإشارة بترجمة فيلم كامل على شريط فيديو، بحيث يتم عرض ذلك الشريط على شاشات قريبة من مقاعد الجمهور أثناء عرض الفيلم الأصلي دون أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، ولكن هذا سيتطلب عروضاً خاصة لضعاف السمع. ومع ذلك، فقد اقترينا بذلك من الحل بدرجة أكبر مما سبق.

ومع اجتهد الجميع للوصول لأفكار جديدة، توصلنا في النهاية إلى سبعة حلول بديلة وافق كلا الطرفين على التفكير فيها (المادة السادسة: التكاتف). لم يكن أي من هذه الحلول كاملاً ولكنها كانت مبشرة، وفي النهاية اخترنا بديل العروض الخاصة التي تحتوي على مترجمين للغة الإشارة التي يستطيع ضعاف السمع طلبها قبل اثنتي وسبعين ساعة من حضورهم لدار السينما. قرر المراهقان أن يجربا هذا البديل لمدة ستة أشهر ليريا كيف يعمل وما تكاليفه ثم يلتقيان بنا مرة أخرى.

وخلاصة القول إن الروح السائدة في الاجتماع قد تغيرت، حيث أصبح الجميع يعملون ممّا وانصرفوا من الاجتماع أصدقاء وليسوا أعداء، بل إن مترجمي لغة الإشارة اللذين حضرا الاجتماع دون رغبة قوية في المشاركة، قد غمرا في الاجتماع تماماً. لم تكن المشكلة الحقيقية أن هذين المراهقين كانا يريدان مشاهدة فيلم بقدر ما كانت رغبتهما في أن يستمع الناس لهما وفهمهما - وهذا هو ما حدث.

وكما حدث مع "أندى أرمسترونج" في قضية مقلب القمامة، فقد تغيرت علاقة الطرفين المتعارضين في قضية ضعيفي السمع عندما شمر الطرفان بأن رؤية كل منهما للموقف قد فُهمت. ربما كانت حاجتنا لأن يفهمنا الآخرون أقوى مبدأ في كل صور التفاعل الإنساني.

بعد قراءة هذه القصة، شمرت بأنتى قد مر على مثلها؛ لأن هذه القصة قد حدثت أمامي مرة بعد أخرى على مدار ثلاثين عاماً من عملي مع الشركات - وإن كانت بصورة مختلفة. تختلف أسماء الناس وخصائص الموقف، ولكن تظل المشاكل والصراعات والتحديات والحلول الكامنة في الموقف واحدة تقريباً. لكل موقف تفرد، ويحتاج لفهم خاص حتى يتم التوصل للممارسات المناسبة التي تعكس هذه الوقائع المتفردة، ولكن الجوهر واحد فالناس يتشابهون والمؤسسات تماثل؛ فكل المؤسسات لها علاقات وصلات وموردون، وهي نفسها عميل ومورد في وقت واحد. وطبيعة وجود العلاقات تحكم نجاح كل العمليات. المبادئ عامة، ودولية، وخالدة، وواضحة



بذاتها، أما الممارسات فمعددة ومناسبة للموقف؛ ولذلك تتطلب فهمًا خاصًا. عندما شارك العاملون بشركة ديكسون في التدريب، كان عليهم أن يتعاملوا مع مشاكل معددة نشأت من هذه المبادئ، والاحتياجات الأساسية الأربعة لكل البشر، وهي: الحاجة المادية/ الاقتصادية للحفاظ على الحياة والرفاهية، والحاجة الاجتماعية/ الانتمائية للعلاقات الجيدة مع الذات ومع الآخرين، والحاجة الذهنية لاستخدام المواهب وتطويرها، والحاجة الروحية للشعور بوجود مفرى للحياة وتقديم الإسهام والتكامل - أي الحياة القائمة على المبادئ. إننا كثيرًا ما نرى ضرورة تحقيق الانتصار الشخصي قبل إمكانية تحقيق الانتصار العام، وهذا يحدث عندما نفهم الآخرين قبل محاولتنا أن نجعلهم يفهمونا، ونوجد تعاونًا إبداعيًا ومشاعر أفضل. وقد حدث المنعصر الأساسي في القصة السابقة عندما كان الناس على استعداد للقيام بخطوة إضافية، وفعل أكثر مما يتوقع منهم الآخرون أن يفعلوه. عندما كان "ديكسون" نفسه مستعدًا للتعامل مع الموقف والقيام بأول استثمار لإنشاء مؤسسة خيرية جديدة لمساعدة ضعاف السمع ممن يرتادون دور السينما، عرف هذان المراهقان أنهما يحفظان باحترام الناس، وفهمهم. وكما هو واضح، فإن هذا الوضع يحتاج لما هو أكثر من التفهم؛ فهو يحتاج إلى تفصيل هذا التفهم؛ لذلك أصبح هذا السلوك علاجًا شافيًا.

وخلاصة القول إن هذا النمط يتكرر كثيرًا، حيث لا بد أن يدفع الناس الثمن على مستوى كل فرد منهم إذا أرادوا رؤية الثمار الإيجابية له على علاقاتهم وثقافت شركاتهم.

"جون نويل": الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات Noel Group

"جون نويل" هو المعادل البشري لتحويل البرقة إلى فراشة. لاحظ أولاً في القصة التالية تأثير المخطوطات التي تلقاها "جون" في مرحلة مبكرة من حياته، وخاصة المخطوطات التي تلقاها من والده على عمله وحياته العائلية. ولاحظ أيضاً ما يحدث عندما يصبح المرء مركزاً على العمل وليس على المبدأ أو القيمة. إن مثل هذا الشخص يصبح مثل النظارة حيث يرى كل شيء من خلال عدسات العمل، وهذا يؤثر على كل قرار يتخذه وعلاقاته في بيته وعمله، بل ويضعه على طريقة التكبر والغرور. ومثل هذا الشخص تمنعه النقاط الممياء لديه من الانفتاح على المردود؛ لذلك نادراً ما يصبح مساراً - إن صححه أصلاً. ولأن هذا الشخص يرى كل شيء من خلال أهمية العمل؛ فإن العائلة تصبح بالنسبة له أمراً ثانوياً، ويستغل العلاقات في العمل من خلال فلسفة الإدارة بالسيطرة التي تبرر هذا. حاول أثناء قراءة تلك القصة التالية أن تفهم "جون" على المستوى الذهني، وأن تدرك كيف كانت حياته وعالمه وتفكيره. إن الجهد في الانغماس والذهني سيؤثران تأثيراً كبيراً على جودة وكمية الأفكار في حياتك الشخصية.

تم تعييني نائب رئيس القسم الدولي في شركة تأمين كبرى مقرها مدينة ستيفنز بوينت بولاية ويسكونسين عندما كنت في السادسة والثلاثين من عمري. قدم لي ناصحى - الرئيس التنفيذي للشركة وكان رجلاً مراعيًا - قدرًا كبيراً من المسئولية والسلطة. وكان ذلك الرئيس التنفيذي يتعامل مع العاملين معه كأنهم أفراد من عائلته. وكنت أعتبر نفسي رجل عائلة أيضاً، فقد تزوجت "باتى" زميلتي التي أحببتها منذ دراستنا الثانوية، وتبيننا أربعة أبناء، بالإضافة إلى ابنين بيولوجيين - ولكنني لم أكن واثقاً من أن رؤيتي لنفسى يشاركنى فيها هؤلاء المقربون منى - مثلى في ذلك مثل الكثيرين من يهركهم العمل والبحث عن النجاح.

وهي عام ١٩٨٥، تولى شخص جديد منصب الرئيس التنفيذي للشركة، فأدركت بسرعة أن ذلك الرئيس الجديد في العمل يتبع أسلوباً مختلفاً تماماً في إدارة العمل، فقد حجز معظم الإيجابيات التي قدمها الرئيس السابق لبناء علاقات مع موظفيه. لم يكن الرئيس الجديد يهتم بالموظفين كمائلة، ولم أتفق مع قيمه.

بدا أن الصراع مع الإدارة الجديدة حتمى؛ لذلك واجهنى قرار صعب: هل أتأقلم مع التغيير وأحافظ على وظيفتى الآمنة نسبياً في شركة قضيت فيها خمسة عشر عاماً من العمل الجاد المخلص، أم أظل وهياً لقيمى وأترك الشركة مخاطراً بأمان عائلتى الصغيرة؟

وبعد الكثير من التفكير، قررت ترك الشركة، ولكنني قررت أن آخذ شيئاً معى. تحدثت مع الرئيس التنفيذي الجديد وأوضحت له أنني لا أعتقد أننا سنعمل جيداً معاً، وقلت له إننى سأترك الشركة ولكننى أريد أن أشتري شركة Travel Guard International، وهى شركة تأمين كنت أسستها بداخل الشركة الأم. وافق، وبعد أن عقدنا الصفقة نقلت مكتبى وشركتى إلى

الطابق الأسفل من منزلي. كان ذلك الوقت مجهداً جداً، فقد عمل معي أبنائي الستة بمن فيهم "ميسى" الصغرى، والتي لم تكن قد تجاوزت تسع سنوات. لقد كانوا يرسمون لى السياسات. (لو كان عملائي قد رأوا طريقة أدائي للعمل، فما كانوا ليتعاملوا معي أبداً).

عندما أصبحت رجل أعمال مستقلاً، اقتديت بوالدى الذى أسس شركة مقاولات ناجحة رغم أنه لم ينل من التعليم إلا حتى الصف الثامن. إنه مجتهد فى عمله ومراع، وقد فعلت الأشياء نفسها التى فعلها؛ فعملت لساعات طويلة، وركزت على العمل مثملاً كان يركز على العمل. لم أكن أراء كثيراً أثناء سنوات نموى؛ لأنه كان يضع العمل قبل الأسرة.

حققت نجاحاً كبيراً فى تركيز جهودي على العمل لتوفير الأمان لأسرتى كبيرة العدد، وسرعان ما تطورت شركتى التى كانت تقدم الخدمات التأمينية لمعظم وكالات السفر فى الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة؛ فأصبحت شركة ناجحة تصل عائداتها السنوية إلى ١٣٠ مليون دولار. وقد نتج عن النجاح المالى لهذه الشركة شركات أخرى منها شركة سياحية لقضاء التنفيذيين لإجازاتهم، وشركة للسفر الجماعى للأطباء، وشركة دولية للمساعدات الطبية الطارئة، وسلسلة من وكالات السفر، وشركة لشراء وإدارة المقارات.

انضوت كل تلك الشركات تحت لواء مجموعة نويل Noel Group التى يعمل بها حالياً ٢٤٠ موظفاً، ويقع مقر إدارتها فى فندق قديم عمره خمس وسبعون سنة أنفقنا على تجديده ٤, ٥ مليون دولار. ورمز مجموعة نويل هو إبرة بوصلة تشير باتجاه الشمال، وهى الصورة التى اخترتها لأننى كنت أشعر بأننى ظلت ملتزماً بقيمى عندما تركت الشركة التى كنت أعمل بها سابقاً. وهناك قطعة كبيرة منحوتة تحمل هذا الشعار فى بهو مركز إدارة المجموعة فى ستيفنز بوينت.

ومع ذلك، فقد اكتشفت بعد عشر سنوات من العمل الجاد، والنجاح الكبير فى العمل أن حياتى الزوجية التى مر عليها ستة وعشرون عاماً تعاني مصاعب، وأن علاقتى بأبنائى الذين كبروا ليست كما كنت أريد. وكل أبنائى تركوا المنزل إما للدراسة الجامعية أو لبدء مسيرتهم المهنية، فأصبحت زوجتى تظل وحيدة فى المنزل نظراً لأسفارى الكثيرة فى العمل. وقد زادت العزلة التى تعيشها زوجتى من مخاوفها ومبررات قلقها على علاقتنا التى فقدت موضع تركيزها.

قالت "باتى"، وهى تتحدث عن تلك الفترة: "كانت حياتنا الزوجية فى أسوأ حالاتها. كنا أسرة كبيرة، وكانت لدينا مشاكل كبيرة، حيث أصبحنا محصورين فى نظام إدارة الأزمة كطريقة للحياة سواء فى العمل أو فى البيت. وإذا استخدمنا مثال "استناد السلم إلى الجدار غير المناسب"، فإننى أقول إن سلمنا كان يستند إلى المنزل غير المناسب فى الولاية غير المناسبة، بل إننى لم أكن واثقة إن كنت أعرف أنا و"جون" أصلاً السلم الذى نصعده، ولا إن كنا على السلم نفسه أم لا".

وبالنسبة لى، لم تكن الضغوط التى أتعرض لها فى حياتى العائلية وفى العمل تتجلى فى نويات انفعال حادة فى البيت فحسب، بل فى العمل أيضًا. ورغم أننى كنت أعتبر نفسى صاحب عمل مراعيًا، وعطوفًا، فقد تطور لدىّ توجه قائم على مواجهة وإمانة أولئك الذين لا يوفون بتوقعاتى وطلباتى. كنت أقدم للناس انتقادات غير مبررة لأتلاعب بهم لأحصل منهم على ما أريد.

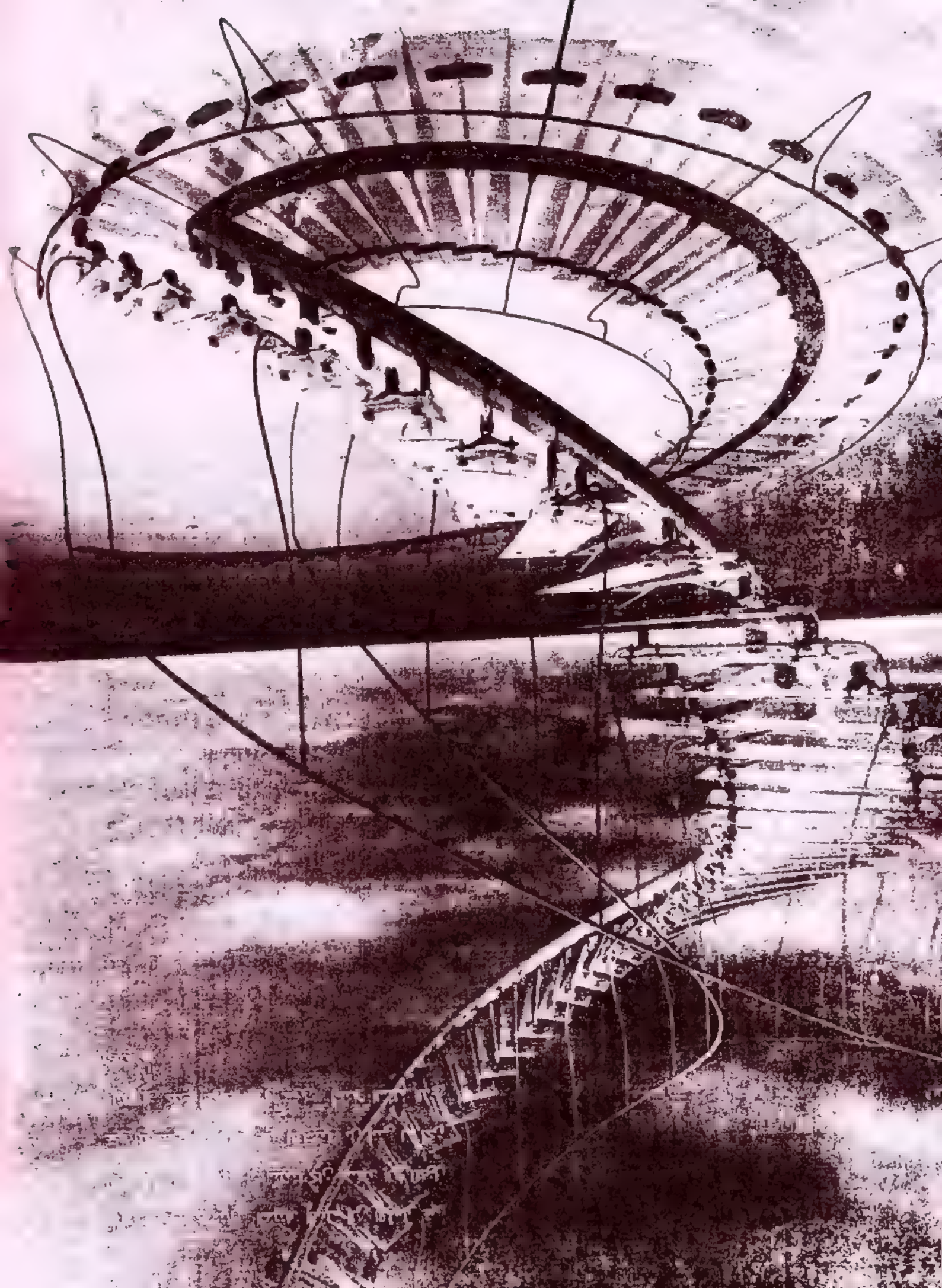
بحثت أنا و"باتى" عن الاستشارة بسبب مشاكلنا، ولكنى لم أكن مستعدًا فى البداية لمراجعة سلوكياتى مراجعة نقدية - ناهيك عن تغييرها. وكانت "باتى" تحب أن تقول لى: "يمكننا أن نغير يا "جون". يمكننا أن نحسن علاقتنا"، فكنت أرد عليها: "ولماذا ينبغي أن أغير؟ إننى سميد بحالى".

لم أستطع زوجتى أو العاملون معى أن يتعاملوا معى.

ومن بين الأشياء التى أوصانى بها الاستشارى فى جهودى لإضافة المزيد من التوازن إلى حياتى كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية؛ فتعاملت مع هذه النصيحة بالطريقة التى لك أن تتصور رجل أعمال يتعامل بها - أى من منظور العمل. لقد اعتقدت أن مؤلف هذا الكتاب لابد أنه يعرف شيئًا لا أعرفه؛ وذلك لأنه ألف كتابًا بيعت منه ملايين النسخ؛ لذلك قررت أن أسمح لذلك المؤلف بأن يؤثر علىّ.

قرأت الكتاب فترك أثرًا علىّ، وبدأت أرى لدىّ نمطًا سلوكيًا كان يتعارض مع تصورى لذاتى. وعندما قرأت عن الأنا الرباعية - وهى منطقة الأنشطة الملحة والمهمة لدى البشر - أدركت أن هذه هى منطقتى المفضلة. إننى مثل رجل الملافئ؛ بمعنى أن أفضل استجاباتى هى تلك الاستجابات فى أوقات الأزمات، وقد كنت فى حالة أزمات دائمًا بدلًا من أن أكون فى حالة قيادة. وكان هذا بصورة من الصور نوعًا من السلوك المريض، ولكنى عندما أكون فى هذه الحالة، فإننى أتمتع بالكثير من الطاقة، وهنا تكمن قوتى. لقد كنت أعتقد دائمًا أننى أكثر كفاءة عندما أكون واقفًا تحت ضغوط، كان لدىّ جهازًا حاسوب وهاتف يعمل دائمًا، ولم يكن يخلو مكتبى من الناس حضورًا وانصرافًا، وكنت أشعر بالطاقة الكاملة. ولكنى كنت مثل مدمن الشراب الذى يشعر بأنه أكثر كفاءة وهو سكران؛ لذلك كنت فى غاية التماسه فى هذا الإطار ذهنى.

وعندما قمت بهذه الخطوة الأولى باتجاه زيادة وعى بذاتى، قررت أن أستكشف الأمر بدرجة أكبر من خلال الالتحاق بمنتهى الأسبوع القيادى فى يوتا. والحق أن اتخاذ ذلك القرار لم يكن جديدًا، ومع ذلك فقد وقع الحدث المهم صبيحة يوم اثنين عندما قررت أن أنفتح لتأثير ثلاثة محاضرين. قررت أن أترك لهم نفسى يؤثرون علىّ حتى يوم الجمعة على أن أظل قادرًا على العودة إلى طبيعتى الحقيقية فى أى وقت أريد. وفى اليوم التالى من المنتدى، طلب منا تسجيل الأشياء التى نريد أن يتذكرها أحبائنا عنا يوم وفاتنا. وعندما بدأت الكتابة، شعرت بانتهاء انفعالى.



بدأت الدموع تهمر على الورقة التي أكتب عليها، فسألتني الجائس إلى جوارى عما يحدث لي، فقلت له إنني أفكر فيما أريد أن يتذكره أبنائي عني، فأدركت أنني لم أكن متواجداً من أجلهم.

كنت أريد أن يقول أبنائي وزوجتي إنهم كانوا يحترموني؛ لأنني قدمت لهم وقتي وحيي، وكنت أريدهم أن يعتبروني أفضل أب وزوج، وأنني كنت متواجداً من أجلهم كلما احتاجوا لي. ولكنني عندئذ، بدأت أحصل على رؤية كاملة لنفسي، والتي منحتني آراء زملائي ومرءوسى، وأوضح لي أنني لم أكن ألزم بأداء ما أقوله، وأن هذا يتضح في علاقاتي مع عائلتي ومرءوسى. أدركت أنني ضيعت الكثير من الوقت، ومع ذلك فلا تزال لدي الفرصة للتغيير واستعادة التوازن في حياتي.

في تلك الليلة، اتصلت بـ "باتي"، وطلبت منها أن تحضر إلى يوتا فوراً. كانت خلافتنا الزوجية مهتزة، ولكنني شعرت بأنني أحتاج لدعمها أثناء جهدي للتغيير. كانت "باتي" حذرة، حيث كانت تعتقد أنني قد تدهورت، وكانت تشك في دوافعي للتغيير. وفي التزامي به؛ لذلك أجريت معها ثلاث مكالمات هاتفية لإقناعها بأنني أريد حقاً أن أتغير.

قضينا خمسة أيام ننسج حياتنا، وعلاقاتنا، وكل المؤثرات، والمخزونات الانفعالية التي تؤثر علينا تأثيراً سلبياً. قرأنا معاً كتاب الماديات السبع فصلاً بفصل أمام المدفأة. وكنا نناقش معاني ما نقرأه. انهمر الكثير من الدموع، وثار الكثير من الانفعالات، ولكنني عرفت المجال الأول الذي لا بد أن أعالجه حتى أتحرر من عدم التوازن في حياتي هو علاقتي بزوجتي. اعتذرت لها اعتذاراً خالصاً، وحاولت البداية من جديد، فقلت لها: "ليس هذا ما كنا نتوى أن نفعله في حياتنا، وأنا أسف على ما فعلته. دعينا نر كيف نعود للطريق الصحيح".

أخبرتني "باتي" بأنها احتاجت لبعض الوقت حتى تتحرر من شموورها بالألم وعدم الثقة في، وتحاول أن ترى ما أحاول أن أصبح عليه بدلاً من رؤيتها ما كنت عليه. قالت "باتي": "في البداية لم أكن أظن أن "جون" يستطيع إحداث هذا التحول الشامل بسرعة، ولكنني أدركت بعد فترة أنه كان صادقاً. كان هناك شيء مختلف في الطريقة التي ينظر لي بها. قبل أن يذهب لذلك المنتدى لم يكن يستطيع تقريباً أن يرى أي شيء أفضل بصورة صحيحة، وبدأت الحال كما لو كان شخص ما قد خلع غشاوة عن عينيه بين ليلة وضحاها. وإضافة لذلك، فقد كان يشعر دائماً بأنه لا يستطيع تغيير نفسه، وأن طبيعته التي هو عليها هي قدره، ولكنه تعلم أنه يستطيع أن يكون شخصاً آخر وأنه يستطيع التغيير. لقد كان كلانا يعمل مخزونات انفعالية سلبية دون أن نعرف ذلك".

وأثناء عودتي للبيت من ذلك المنتدى، كنت قد تغلبت على القلق والخوف. لقد تغيرت، ولكنني لم أكن واثقاً من إن كان الآخرون يصدقون ذلك، أو يقبلونه، وشككت في إن كان قد فات أوان أن أضع حياتي على الطريق الصحيح، وكنت أخاف أيضاً من أن طريقة إدارة الأزمة التي كنت أتبعها في عملي قد تؤدي إلى انعكاسي إلى أساليب القديمة. وكانت "باتي" تخاف عني أيضاً.

في الأيام القلائل الأولى من عودتي، قضيت وقتاً طويلاً في التحرر من بعض ذلك المعبء الانفعالي بأن أعتذر حتى لمن كانوا يشعرون بأنه لا داعي لاعتذاري. لقد كان هذا تظهراً وطريقة لتوضيح أنني أرغب في بداية جديدة، وأعتقد أن هذه كانت طريقتي الخاصة في محاولة تحمل المسئولية.

كتبت اعتذارات لزوجتي وأبنائي وزملائي في العمل، وأدركت أنني لم أكن أعرف مشاعري أو مشاعرهم. وعندما اعتذرت، قالوا لي أنني أقسو على نفسي، ولكنني لم أكن أقسو عليها؛ لأنني كنت أعرف أنني لم ألتزم بمعاييري. لقد سمعت لحالاتي الانفعالية بأن تسبطر على سلوكياتي في الكثير من الأحيان، ولم أستمع لأبنائي كما كان ينبغي.

وربما كان أكثر ما تعلمته أثناء التدريب هو أن أحاول فهم الآخرين قبل أن أجعلهم يفهمونني؛ فذلك شيء قلما فعلته، حيث لم يكن لدي اعتبار إلا لرأيي. لقد ساعدتني قوة قناعاتي على النجاح في العمل ولكنها أعاقت علاقاتي بزوجتي وأبنائي والآخرين؛ لأنني لم أكن أسمح لنفسي بأن أتأثر بهم. كان بمقدوري أن أكون والدًا أفضل ورئيسًا أفضل، وأنا نادم على ذلك. لقد كانت لدي دائمًا قيم جيدة وتكامل، وكان بمقدوري أن أكون شخصًا أفضل لو كنت استمعت للآخرين وسمعت لهم بأن يؤثروا على تفكيري.

وبعد عدة أسابيع من تلك الرحلة، ذهبت في رحلة أنا و"باتي" مرة أخرى، وكان هدفنا من هذه الرحلة أن نضع جملة رسالة تساعدنا على تركيز أنشطة حياتنا اليومية على الأشياء الأكثر أهمية لنا، حيث كنا نريد إيجاد رؤية واضحة، وخارطة، وخطة لنا. بدأت نقاشاتنا بسؤال بعضنا بعضة أسئلة أساسية قادتنا إلى ساعات من البحث في أنفسنا والتفكير الانفعالي، ومنها:

- ماذا تريد أن تكون؟
- ما نقاط قوة الشخصية التي تريد أن تتميز بها؟
- ما الخصائص والصفات التي تريد أن تطورها لديك؟
- ماذا تريد أن تفعل فيما تبقى من حياتك؟
- ماذا تريد أن تتجز؟
- ما الإسهامات التي تريد تقديمها؟
- ما القيم والمبادئ التي تريد أن تستخدمها كأساس لبذل أفضل جهد لديك؟

وحتى نستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة، فقد مارسنا تمرين الخطاب التأبيني مما، وهو ما ساعدنا على أن نرى أنفسنا بأعين الآخرين، واكتشفنا وجود فارق كبير بين ما نريده لأنفسنا وحالتنا الفعلية، وأردنا ردم تلك الفجوة بين الأمرين. لقد أصبحنا نرى أنفسنا كما لو كنا شخصين يركبان دراجة ترادفية ويستخدم كل منهما بداله للذهاب في اتجاه مختلف عن اتجاه

الآخر. وكنا نريد للدراجة أن تسير في اتجاه واحد، ومع أننا كنا نعرف أننا قد نسقط من فوق الدراجة من حين لآخر، فقد كنا نرى أن هذا الجهد يستحق بذله.

وعندما قررت أن يكون هدفي السعادة، وأن قضاء باقي حياتي مع "باتي" جزء أساسي من هذه السعادة، أصبح الأمر سهلاً. أدركت أنني أستطيع تغيير أسلوب حياتي بما يعكس أهدافي الجديدة لحياتي الشخصية؛ وذلك لأنني كنت أمتلك شركتي الخاصة.

بدأنا في إعادة رسم خارطة حياتنا، وبنهاية اليوم الرابع كنا قد كتبنا خمساً وعشرين صفحة على حاسوب المحمول، وشرعنا بأننا أنجزنا الكثير، وكنا نتوق لتلخيص هذه الصفحات.

وعندما بدأنا تلخيصها انطلق إنذار الحاسوب المحمول معلنًا عن ضعف طاقة البطارية، فكان علي حفظ الوثيقة التي كتبناها عليه حتى لا تضيع. وقبل أن أفعل ذلك، كان الحاسوب قد انطفأ وفقدنا كل ما كتبناه، فكانت تلك اللحظة من اللحظات التي نختر فيها مدى حريتنا في اتخاذ رد فعلنا تجاه ما يحدث. قررت أن أقول: "دعينا نذهب غداً للشاطئ ونستحم في البحر، ونسّ أننا خسرنا كل تلك المعلومات، ثم نعدّ بعد غد لنكتبه مرة أخرى". وكان هذا هو ما فعلناه بالضبط، وسارت جملة الرسالة التي كتبناها وما زلنا نلتزم بها كما يلي.

"أن نميش، وأن نحب، وأن نضعك، وأن نتعلم، وأن نترك موروثاً لأبنائنا وأقاربنا وأصدقائنا والعالمين لدينا، ولجتمنا البشري والمعلّى من خلال قوة الهدف، والتزامنا بالمبادئ، ونجاح عملنا، ومساعدة أبنائنا، وتشجيع التنوع في كل مناحي حياتنا، وأن نميش حياتنا باستقامة وتكامل - كل ذلك هي ظل قيمنا الأساسية الثابتة التي ننقلها إلى أبنائنا وأحفادنا. وأن نجعل مبادئنا ودوافعنا واضحة دائماً وأن نقوى موروثنا باستمرار".

وقد أصبحت جملة الرسالة هذه المرجع الذي نمود إليه عندما نشعر بحاجة لإعادة التوافق مع قيمنا ومبادئنا.

هناك ذلك الشيء الذي يسمى "السعادة"، وعلى أن أتواصل بصورة دائمة مع تلك السعادة. وهذا يحتاج لبعض الوقت لأنني كنت أواجه عقبات كانت تجذبني إلى التفكير بأسلوب الأزمة مما كان يجعلني أرجع إلى جملة رسالتي، وأبدأ حل مشاكل حياتي بأن أضع الأولويات أولاً. وهذا هو الجزء الذي أفقد القدرة على رؤيته في بعض الأحيان؛ لذلك علي أن أضغط على نفسي لأفعل هذا ليس من أجل حياتي الشخصية، بل من أجل عملي أيضاً.

وكان لقراري بأن أستميد التوازن في حياتي أثر كبير على عملي أيضاً، فبعد رحلتي التدريبية الأولى في يوتا لم أكن أريد أن أعود للعمل. كنت قد تغيرت، وكنت أظن أنني سأبدو للناس غريب الأطوار. وقد أخافنتي هذه الفكرة؛ لذلك جمعت التنفيذيين في الشركة وشرحت لهم ما حدث لي وما أشعر به. كنت أريدهم فعلاً أن يفهموا أن هذه الخبرة قد غيرت حياتي، وأنه ليس تغييراً قصير الأمد، فأوضحت لهم التغيير الكامل الذي أحدثته في يوتا؛ وحكيت لهم عن تمرين

الخطاب التأييني والأثر الذي تركه على. كانت الدموع تتهمر على وجهي، وأنا على يقين من أن هؤلاء التنفيذيين كانوا يتساءلون: "ماذا حدث له؟ هل ينبغي أن نأخذه إلى مستشفى للأمراض النفسية؟".

قلت لهم إنني كان لا بد لي أن أحدث تغييراً في حياتي وطلبت مساعدتهم، فوعدني معظمهم بتقديمها، فمضيت أشرح لهم أن الطريقة الوحيدة التي شعرت بأنني أستطيع من خلالها الحفاظ على هذا الشعور الجديد بالسعادة هي أن أجعلهم يمرون بخبرة العادات السبع هم أيضاً. كنت أريدهم أن يتبنوا فكرة العادات السبع، ومن حسن الحظ أن معظمهم قد تبناها.

في غضون شهرين، كنا قد استعنا بمدرسين حضرا للشركة لتدريب أربعين من كبار العاملين من بينهم كل التنفيذيين في الشركة. وبعد ذلك ساعدني العاملون معي على اتخاذ الخطوة التالية، وهي تدريب جميع العاملين بالشركة بمن فيهم "المر" - وكان رجلاً في السابعة والسبعين ويعمل بقسم التوصيل، ولم يكن يعمل إلا خمس عشرة ساعة أسبوعياً. والآن أصبح لدينا خمسة عشر شخصاً يقومون بدور المسهل ويدربون كل موظفينا الجدد، حيث أصبح هذا التدريب واحداً من أهم المزايا التي تقدمها الشركة. ولم يساعد التدريب العاملين في الشركة ليكونوا أكثر كفاءة في العمل فحسب، بل أسهم أيضاً في إنقاذ حياة بعضهم الزوجية، وساعد الآباء على تربية أبنائهم، وأصبح الناس في مجتمعنا يعرفون المزايا التي عادت علينا من التزامنا بهذه المبادئ.

إن من السهل أن نوضح للناس كيف ندير الشركة وفقاً للقيم، ولكن الصعب هو أن نجعل الناس يتبنون هذه الأفكار، حيث وجدنا أن بعض الناس لا يستطيعون ذلك. في كل الشركات توجد نعمة، ومشروع مشاكل يرون العالم مكاناً مظلماً. وقد سرحت هؤلاء الناس من العمل. لقد عمل بعض هؤلاء معي لمدة ثلاثة عشر عاماً، ولكنني أؤكد لك أن الشركة أفضل بدون هؤلاء. لقد أصبحت بيئة العمل حالياً أكثر سعادة، وأصبح الموظفون يتعاملون مع بعضهم باحترام، وأصبح الموظفون الجدد يمبرون لي عن سمادتهم لعدم وجود نعمة في الشركة، أو تلاعب، أو اغتيال، أو تغليب للمصالح الشخصية. وأنا على يقين من وجود بعض هذه الأمور حتى الآن، ولكنها معدودة جداً مقارنة بالشركات الأخرى لأنها غير مقبولة في شركتنا. لقد كان من الصعب علي أن أرى بعض أصدقائي يتركون الشركة، ولكن الأمر ببساطة أنهم لم يستطيعوا تبني قيمنا.

وقد أصبح شعار مجموعة نويل "قيمنا تعدد توجهنا"، وأنا أنسب فضل نجاح الشركة إلى التزام الموظفين فيها بالتكامل وتقديم الخدمة.

من المؤكد أن الرواتب والحوافز جزء من أهداف الشركة ولكننا نضع قيمنا أولاً، لأن الصدق والاستقامة والتكامل أجزاء أساسية لنجاح الشركة، وكذلك فإن عنصر الثقة عنصر ضروري للشركة - الثقة بين ملاك الشركة ومديريها، وبين مديري الشركة وموظفيها، وبين الموظفين في الشركة، وبين العملاء والموظفين - والدعامة التي تدعم هذه الثقة هي الالتزام بالأهوال. وفعل ما نقول إننا سنفعله.

والآن أعتقد أنني أحقق التوازن في حياتي؛ لأنني عازمت وكذلك شركتي على التركيز على الشمال الحقيقي - أو الوجهة الصحيحة. كنت ناجحًا في عملي من قبل، ولكن حياتي كانت تقتصر للتوازن، والشئ المثير هو أنني عندما قررت أن أضيف المزيد من التوازن إلى حياتي، أصبحت شركتي أكثر نجاحًا، حيث تضاعف حجم شركتي أربع مرات، ولا أعتقد أن هذا بسبب ظروف السوق فقط، بل أعتقد أنه نتيجة للتدريب الذي تلقينته أنا وكل العاملين معي على هذه المبادئ، والتزامنا بأهدافنا المتمثلة في تقديمنا للعود بالأفضل وتحقيق هذه الوعود.

ومع ذلك، فإن الأكثر أهمية هو الأثر الذي تركه هذا الأسلوب الجديد على عائلتي. من بين أبسط التغيرات وأكثرها عمقًا في الوقت نفسه التي قمت بها أنا وزوجتي هي عدم مشاهدة التلفزيون والتركيز على علاقتنا بصورة أكبر، فقد أصبحنا حاليًا نتحدث معًا ونقرأ معًا ونستمع معًا. لقد أصبحت حياتنا أكثر امتلاءً لأن المؤثرات الخارجية لم تعد ما يحدد كيف نقضي أوقاتنا، حيث أصبحنا نسيطر على أوقاتنا سيطرة كاملة.

ورغم أن أبناءنا قد كبروا وتركوا المنزل حاليًا، إلا أنني أتحدث معهم حاليًا أكثر مما كنت أتحدث معهم من قبل بمشروبات، فعندما يتصل بي أحدهم اليوم في عملي، فإنني أترك كل ما أفعله حتى لو كنت في اجتماع عمل مع رجال أعمال كبار. إنني أعتذر لضيوعي عن المقابلة وأوضح لهم أنه أيًا كان ضيضي، فإن عائلتي لها الأولوية. وقد اكتشفت أن عملي هذا يكسبني المزيد من احترام ضيوعي سواء كانوا عملاء أو تنفيذيين، حيث يعتبرونني شخصًا لديه توازن وذا مغزى في حياته.

أعتبر أنا وزوجتي "باتي" أن الرسالة الأعظم في التحول الشامل الذي أحدثناه في العائلة هو أننا نستطيع دائمًا أن نأمل في الوصول لمستوى أعلى. وعندما كنا نقاشر هذا الموضوع قبل يومين قالت "باتي": "لو كان أحدهم قد أخبرني بشئ كهذا عندما كنت في العشرين، فلم أكن لأصدق مطلقًا. أما الآن، فإنني لا أصدق ما يحدث فعسب، بل أوصي به أيضًا. إنني أقول دائمًا لشباب الأزواج إن عليهم ألا يأسوا أبدًا من العلاقة المحبة بينهم؛ لأن هذه العلاقة من الممكن دائمًا أن تكون أفضل".

لن أنسى أبدًا ذلك القرار الذي اتخذته في تلك الصبيحة من يوم اثنين بأن أسلم نفسي لتأثير أولئك المدربين الثلاثة. والآن، وبعد أربع سنوات من معيشة حياتي بحسب، فليست هناك قوة على الأرض تستطيع أن تخرجني من حيث أنا.. من السعادة.

❖ انفتح "جون" لكتاب المبادئ السبع بداية؛ لأن الكتاب كان مقبولًا اجتماعيًا، ورأى أنه قد يسهم في تحقيق نجاح أكبر له في العمل، ولكن الكتاب حفزه بصورة فورية على الوعى بذاته. كان عليه أن يتوقف لفحص حياته، ومخطوطاته، وأنماطه السلوكية، وتمر كزه حول العمل، وعمله في ظل توجيه الأئمة له، وغضبه وتلاعبه بالآخرين. وقد حدث أول كشف كبير له عندما ارتبط وعيه بذاته بضميره أثناء عمله على وضع جملة رسالة. لقد أصبح هذا علاجًا انفعاليًا له أهله للحصول

على مردود من الآخرين، وهو المردود الذي مكّنه من رؤية الأشياء من المنظور الصحيح، وزاد من وعيه بعدم الاتساق بين قيمه المميّزة وأسلوبه في العمل.

ولأنه مارس قدرته الخلقية على الاختيار في تلك اللحظة، فقد زاد وعيه عمقا واتساعا، وزادت قدرته وحرّيته في اختيار رد فعله واستجابته للظروف، وتعمق اهتمامه بالآخرين وأصبح هذا الاهتمام أكثر صدقا. لم يصبح "جون" نموذجا وقوة لغيره فحسب، بل أصبح ناصحا أيضا للكثيرين، وحرص على أن يشارك الآخرين في خبرات من شأنها أن تساعدكم على الاستفادة من مواهبهم المتفردة.

التكبر هو المسار الذي يدمر معظم الأفراد، والمؤسسات، والمائلات، والملاقات الزوجية، أما توظيف كل المواهب الأربعة - الوعي بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة - فهو ما يميّزنا إلى الطريق القديم.

شارك بقصتك

القصص مصدر قوى جداً للتعلم والدعم والأمل؛ فهي تفتح الباب لأفكار وبيدائل وإمكانات جديدة في حياتنا، وتوضح المبادئ التي يمكن تطبيقها على مستوى عالمي. ربما كانت لديك قصتك الخاصة للتغلب على تحديات واجهتك شخصياً، أو في إطار العائلة، أو المجتمع، أو في عملك، أو في مؤسستك. أو ربما كنت قد سمعت قصة كهذه. إذا أردت مشاركتنا بقصتك لندرجها في النسخة المستقبلية من هذا الكتاب: العيش وفقاً للمبادئ السبع، فرجاء إرسالها للعنوان التالي:

Franklin Covey Co.

Living the 7 Habits

MS 2233

466 West 4800 North Provo,

Utah 84604-4478

e-mail: stories@7habits.com

Web site: <http://www.franklincovey.com>

fax: 801-496-4252, attn.: *Living the 7 Habits*

أسئلة تُوْجه لي كثيرًا

الحقيقة أنني كنت أشعر بالحرج من أسئلة شخصية توجه لي مثل الأسئلة التي يتضمنها هذا الجزء من الكتاب، ولكنها أسئلة توجه لي كثيرًا، وباهتمام كبير مما جعلني أدرجها هنا.

نُشر كتاب العادات السبع في صيف عام ١٩٨٩. في العقد التالي، ما الذي تهاب أن تغيره أو تضيفه، أو تعذهله من الكتاب؟

لن أجيب إجابة دبلوماسية، بل بصراحة، فأقول إنني لن أغير أي شيء في الكتاب. ربما أتمنى لو كنت تعمقت في المبادئ بدرجة أكبر وطبقتها بصورة أوسع، ولكن الفرصة قد سحبت لي لفعل هذا في عدد من الكتب التي صدرت لي منذ ذلك الوقت.

وعلى سبيل المثال، فقد أوضحت نتيجة توصيف ما يزيد على ٢٥٠ ألف شخص تدريبوا على العادات السبع أن (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) هي المادة الأكثر تعرضًا للتجاهل. ولذلك؛ فإن كتابي إدارة الأولويات (الذي نشر عام ١٩٩٤) لم يكتف بالتعمق في العادتين الثانية والثالثة، بل أضاف إليهما مادة أكبر، وتوضيحات أكبر لكل العادات الأخرى.

أما كتاب العادات السبع للعائلات الأكثر فاعلية، فإنه يطبق إطار تفكير العادات السبع على تكوين عائلات قوية سميدة عالية الكفاءة.

وبالإضافة لذلك، فقد قام ابني "شون" بتطبيق إطار عمل العادات السبع على الاحتياجات والاهتمامات والتحديات المتفردة التي تواجه المراهقين في كتاب جذاب بصريًا، وممتع، وتعليمي، وهو كتاب العادات السبع للمراهقين الأكثر فاعلية.

ما الذي تعلمته من العادات السبع منذ نشر الكتاب؟

لقد تعلمت أو دعمت الكثير من الأشياء، وسأوضح عشرة منها بإيجاز:

١. أهمية فهم الاختلاف بين المبادئ والقيم. المبادئ قوانين عامة خارجية تحدد في النهاية تبعات سلوكياتنا، أما القيم فداخلية وذاتية وتبرر عما نشعر به بقوة وما يوجه سلوكياتنا. وأنا أمل أن نصل إلى مبادئ قيمية، بحيث نستطيع الحصول على النتائج التي نريدها الآن وبطريقة تمكننا من تحقيق نتائج أفضل في المستقبل، وهو ما أطلق عليه اسم الكفاءة أو الفاعلية. لكل إنسان - بمن في هذا عصايات المجرمين - قيم، والقيم تحكم سلوكيات الناس، أما المبادئ فتحكم تبعات هذه السلوكيات؛ لذلك فالمبادئ مستقلة عنا، وهي تعمل بغض النظر عن وعينا بها، أو قبولنا لها، أو حبنا لها، أو إيماننا بها، أو طاعتنا لها. لقد أصبحت أعتقد أن التواضع أصل كل الفضائل؛ فالتواضع يعني أننا لسنا في موضع السيطرة، بل المبادئ هي المسيطرة؛ لذلك نخضع للمبادئ. أما التكبر، فيؤكد أننا في

موضع السيطرة. ونظرًا لأن قيمنا تحكم سلوكياتنا، فإن بمقدورنا أن نعيش حياتنا كما نريد. ورغم أننا نستطيع هذا، فإن تبعات سلوكياتنا تحددها المبادئ وليس قيمنا؛ لذلك ينبغي أن تكون لدينا مبادئ قيمة.

٢. من خلال الخبرات عبر أنحاء العالم في هذه الأمور، أصبحت أرى الطبيعة الدولية للمبادئ الكامنة خلفها. تتباين التوضيحات والممارسات وتختلف باختلاف الثقافات، ومع ذلك فإن المبادئ واحدة. ولقد اكتشفت أن المبادئ التي تحتوى عليها العادات السبع موجودة في كل أديان العالم الستة الكبرى، وقد تم استقائها من نصوص الكتابات المقدسة لهذه الأديان وتعليمها في ثقافات هذه الأديان. وقد مارستُ تعليم هذه المبادئ في الشرق الأوسط، والهند، وآسيا، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وأمريكا الشمالية، وأفريقيا، ومع الأمريكيين الأصليين، وغيرهم من الشعوب الأصلية. يواجه الناس - رجالاً ونساء - مشاكل متشابهة واحتياجات متشابهة، ويتأثرون داخليًا بالمبادئ الكامنة؛ هلدى الجميع مشاعر داخلية بمبدأ العدالة، أو فوز جميع الأطراف. وهناك شعور أخلاقي داخلي بالمسؤولية، ومبدأ الهدف، والتكامل، والاحترام، والتعاون، والتواصل، والتجديد. هذه المبادئ كونية عامة، ولكن ممارستها ليست كذلك، فالممارسات تحددها المواقف؛ لأن كل ثقافة تفسر المبادئ الكونية العامة بطريقتها الخاصة.

٣. لقد أصبحت أرى التضمنات المؤسسية للمبادئ السبع رغم أن المؤسسات - بالمعنى الفني الصارم للكلمة - ليست لها عادات، ومع ذلك فإن ثقافة المؤسسة تتكون من معايير أو قيم أو شفرات اجتماعية، وهو ما يمثل العادات. وقد أنشأت المؤسسات أيضًا نظمًا، وعمليات، وإجراءات، وهى أيضًا تمبر عن العادات. والحق أن كل السلوكيات شخصية وفردية رغم أنها كثيرًا ما تكون جزءًا من السلوك الجمعى في صورة قرارات تتخذها الإدارة بخصوص البنية والنظم والعمليات والممارسات بها. لقد عملنا مع آلاف المؤسسات في معظم المجالات والمهن، فوجدنا أن المبادئ الأساسية التى تتضمنها العادات السبع تطبق وتحدد الكفاءة والفاعلية في كل منها.

٤. يمكنك أن تقوم بتعليم كل العادات السبع بالبداية بأية عادة واحدة منها. ويمكنك أيضًا أن تعلم عادة واحدة بطريقة تؤدي إلى تعليم العادات الست الأخرى؛ فهى مثل صورة ثلاثية الأبعاد يحتوى الجزء فيه على الكل، ويتضمن الكل الجزء.

٥. رغم أن إلمامات السبع تمثل أسلوب من الداخل للخارج، فإنها تحقق أفضل نجاحًا عندما تبدأ بالتحدى الخارجى، ثم تتبع أسلوب من الداخل للخارج. وبمعنى آخر، فإذا واجهت

تحدياً في إحدى علاقاتك مثل انهيار التواصل والثقة، فإن هذا سيحدد طبيعة أسلوب من الداخل للخارج الذي تحتاج إليه لتكسب نوع الانتصار الشخصي الذي يجعل من الممكن لك أن تواجه تحدي الفوز بهذا الانتصار العام. وهذا هو السبب الذي يجعلنا كثيراً ما نقوم بتدريس العادات الاربعة، والخامسة، والسادسة قبل العادات الأولى، والثانية، والثالثة.

٦. الاعتمادية المتبادلة أصعب عشر مرات من الاستقلالية؛ لأن التفكير بأسلوب مكسب جميع الأطراف عندما يفكر الطرف الآخر بمبدأ المكسب والخسارة، وفهم الآخر قبل أن نحاول جعله يفهمنا رغم حاجتنا القوية لفهم الآخر لنا، والبحث عن بديل ثالث أفضل عندما يكون التنازل أكثر سهولة.. كل ذلك يحتاج للكثير من الاستقلال الانفعالي والذهني. وبمعنى آخر، فإن النجاح في التعامل مع الآخرين بطرق إبداعية تعاونية يتطلب قدرًا هائلًا من الاستقلالية، والأمان الداخلي، والسيطرة على الذات، وإلا فإن ما نطلق عليه اعتمادية متبادلة لن يكون إلا اعتمادية مضادة؛ وهي الحالة التي يفعل فيها الناس عكس ما يفعله غيرهم ليؤكدوا استقلاليتهم، أو اعتماديتهم المرضية التي يحتاجون فيها لنقاط ضعف شخص آخر - بالمعنى الحرفي للكلمة - لإشباع حاجتهم وتبرير نقاط ضعفهم.

٧. يمكنك تلخيص العادات الثلاث الأولى في تعبير "تقديم الوعود والالتزام بها"، ويمكنك تلخيص العادات الثلاث التالية بتعبير "أشرك الآخرين في المشكلة، واعملوا معًا على التوصل لحل".

٨. تمثل العادات السبع لغة جديدة رغم أنها لغة لا تحتوي إلا على أقل من عشر كلمات أو عبارات متخصصة خاصة بها. وهذه اللغة الجديدة تصبح شفرة؛ أي طريقة مختصرة لقول الكثير، فعندما نقول لأحدهم - مثلاً: "هل كان هذا إبداعاً في الرصيد الانفعالي أم سحباً منه؟"، أو "هل هذا رد فعل أم مبادرة؟"، أو "هل هذا تعاون إبداعى أم تنازل؟"، أو "هل هذا موقف يفوز فيه الطرفان أم يفوز طرف على حساب خسارة طرف آخر؟"، أو "هل هذا وضع للأولويات أولاً، أم وضع للأقل أهمية مكان الأولوية الأولى؟"، أو "هل هذه بداية مع وضع للوسيلة هي العقل أم بداية مع وضع الغاية هي العقل؟". لقد رأيت ثقافات كاملة يحدث فيها تحول شامل من خلال فهم واسع والالتزام بالمبادئ والأفكار التي تعبر عنها هذه الكلمات التي لها شفرة خاصة جداً، وهو ما يعكسه الكثير من القصص في هذا الكتاب.

٩. قيمة التكامل أعلى من قيمة الولاء، أو إن أردنا التعبير عن ذلك بطريقة أفضل. فسنقول إن التكامل هو أعلى صور الولاء. التكامل يعني أن نكون متكاملين أو متمركزين حول

المبادئ، وليس حول الناس، أو المؤسسات، أو حتى العائلة. ستجد أن أصل معظم المشاكل التى يتعامل الناس معها هو: "هل هذا الأمر شهير (مقبول أو لبق)، أم هل هو صواب؟". عندما نجعل للولاء لشخص أو مجموعة الأولوية على فعل ما نشعر بأنه الصواب، فإننا نفقد تكاملنا. يمكننا أن نكسب السمعية أو نبني الولاء بصورة مؤقتة، ولكن مع الوقت سيؤدى هذا فقدان للتكامل إلى تفويض كل شيء بما فيه هاتان العلاقتان نفسيهما. إن هذا أشبه باغتيال شخص غائب لاكتساب رضا شخص حاضر، فيمرف ذلك الشخص الموجود من خلال اغتيالك لغائب آخر أنك سوف تقتابه هو نفسه فى ظل ظروف أخرى. الواقع أن العادات الثلاث الأولى تعبر عن التكامل فى حين تعبر الثلاث التالية عن الولاء، ولكن كل هذه العادات متداخلة متقاطعة. التكامل يؤدى إلى الولاء مع الوقت، فإذا حاولت عكس ذلك الوضع بأن تجعل الولاء قبل التكامل، فستجد نفسك تسير النياز وتتنازل عن التكامل. إن الحصول على ثقة الآخرين أفضل من الحصول على إعجابهم، وذلك لأن الثقة والاحترام عادة ما يؤديان إلى الحب.

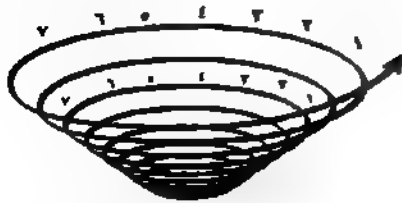
١٠. الحياة وفقاً للعادات السبع صراع دائم للجميع، فكل إنسان يتمتر من وقت لآخر مع إحدى هذه العادات، ومهما كلها فى أحيان أخرى. والحق أن العادات السبع يسهل فهمها ولكن تصعب المواظبة على ممارستها. إنها مفهومة للجميع، ولكن ما هو مفهوم للجميع ليس من الضروري أن يلتزم به الجميع.

أية عادة تجد أنت نفسك صعوبة أكثر معها؟

العادة الخامسة. عندما أكون متمباً، ومعتقداً أنتى على صواب، فإننى لا أستمع حقاً. ربما أظهار بأننى أستمع، بل ربما كنت مذبذباً يمثل الشيء الذى أنتقده - أى الاستماع وأنا أنوى أن أرد وليس بنية الفهم. والحقيقة أنتى أعانى - بمعنى من المعانى - بصورة يومية مع كل العادات السبع، فلم أستطع إتقان واحدة منها، وأنا أعتبر هذه العادات مبادئ للحياة لا يمكننا الإتقان الكامل لها، وأنا كلما اقتربنا أكثر من إتقانها زاد إدراكنا لمدى بمدنا عنها. وهذا أشبه بفكرة أنه كلما زاد ما يعرفه الإنسان، زاد شموه بأنه لا يعرف الكثير.

ولذلك السبب فإننى كثيراً ما أعطى طلبتى فى الجامعة ٥٠% من الدرجة النهائية على جودة أسئلتهم، والخمسين بالمائة الأخرى على إجاباتهم عن هذه الأسئلة، فهذه طريقة أفضل للتعبير عن مستوى معرفتهم الحقيقية.

وبالمثل، فإن العادات السبع تمثل دائرة صاعدة.



٧-١
دائرة صاعدة

تختلف (المادة الأولى: كن مبادراً) في أعلى مستوياتها عنها في أدنى مستوياتها، حيث قد تتمثل المبادرة في المستوى الأساسي في الوعي بالمسافة بين المثير والاستجابة. وقد تتضمن في المستوى التالي قراراً مثل عدم الانتقام أو الثأر من شخص ما. وقد تتضمن على مستوى تال تقديم المردود، وتتضمن على مستوى تال طلب الصفح والمسامح. وعلى مستوى تال تتضمن تقديم الصفح أو السماح، وعلى مستوى تال قد تتضمن الصفح عن الوالدين ومسامحتهما، وعلى المستوى الذي يليه قد تتضمن الصفح عن والدين متوهين ومسامحتهما. وعلى المستوى التالي قد تتضمن فقط عدم قبول الإساءة على أنها إساءة.

هل تعيش شركة فرانكلين كوهي التي ترأس مجلس إدارتها وفقاً للعادات السبع؟

إننا نحاول ذلك. إن محاولتنا المتواصلة أن نلتزم في حياتنا بما نقوم بتعليمه واحدة من قيمنا الأساسية، ومع ذلك فإننا لا نفعل هذا بصورة مثالية. ومثل أية شركة أخرى، فإننا نواجه تحديات وفئات السوق المتغيرة، وتكامل ثقافتى مركز كوهي للإدارة سابقاً، وشركة فرانكلين كويست. لقد حدث الاندماج بين المؤسستين عام ١٩٩٧، وقد استغرق تطبيقنا للمبادئ وقتاً، وصبراً، وإصراراً، وسيأتى الاختبار الحقيقى لنجاحنا على المدى البعيد ولن يمنحنا أى بحث مؤقت حالياً صورة دقيقة لمدى نجاحنا المستقبلى.

إن أية طائفة تخرج عن مسارها معظم الوقت ولكنها تواصل العودة إلى خطة الطيران، وتصل في النهاية إلى وجهتها. وهذه الصورة تنطبق علينا أيضاً كأفراد، وعائلات، ومؤسسات، حيث إن العبرة هي أن نبدأ "وفي عقولنا الغاية أو الوجهة"، وأن يكون لدينا التزام مشترك باستمرارية تقديم المردود وتلقيه، وتصحيح المسار.

ماذا هي سبع عادات؟ ماذا ليست ستاً أو ثمانى أو حتى خمس عشرة؟ ما الشيء المقدس في كونها سبع عادات؟

ليس هناك شيء مقدس في العدد سبعة، وكل ما في الأمر أن العادات الثلاث للانتصار الشخصي (حرية الاختيار، والاختيار، والسلوك) تسبق العادات الثلاث للانتصار العام (الاحترام، والفهم، والإبداع)، وبعد ذلك هناك عادة أخرى تجدد كل هذه العادات؛ فيصبح المجموع سبعة. وإذا كان لديك شيء مرغوب آخر تريد أن تجعله عادة، فبمقدورك - وببساطة - أن تضعه تحت العادة الثانية باعتباره واحداً من القيم التي تحاول أن تعيش حياتك وفقاً لها. وبمعنى آخر، فإذا كان الالتزام بالمواعيد صفة مرغوبة لديك وتريد أن تحولها إلى عادة، فستكون هذه الصفة واحدة من قيم العادة الثانية. لذلك، فأياً كان ما تتوصل إليه من صفات مرغوبة يمكنك أن تضعه تحت العادة الثانية في نسقك القيمي. العادة الأولى هي فكرة أنك تستطيع أن تكون نسقاً قيمياً لنفسك ومن اختيارك. والعادة الثانية هي الاختيارات التي قمت بها والقيم التي تؤمن بها، والعادة الثالثة هي الالتزام بهذه الاختيارات والقيم في حياتك. ولذلك فإن العادات الثلاث الأولى أساسية، وعمومية، ومترابطة.

كيف تؤثر عليك الشهرة؟

تؤثر علىّ بعدة طرق مختلفة، فمن منظور الكبرياء تمثل لى مديحاً. ومن منظور التدريس تمثل لى تواضعاً، ولكننى لا بد أن أعترف بقوة بأننى لست مخترعاً لأى من هذه المبادئ لأستحق ثناء عليها. وأنا لا أقول هذا لرغبتى فى أن أكون متواضعاً، بل لأننى أؤمن به. إننى مثل معظمكم - أرى نفسى باحثاً عن الحقيقة والفهم. أنا لست أستاذاً روحياً، بل إننى لا أريد أن يصفنى أحد بهذا الوصف؛ فأنا لا أريد تابعين ومريدين، ولا أحاول أن أروج للالتزام الروحى بمبادئى هى موجودة بالفعل فى قلوب الناس حتى يعيش الناس حياتهم متوافقين مع ضمائرهم.

إذا كنت ستعيد تأسيس صملك كرجل أعمال، فماذا ستفعل؟

سأعمل بصورة أكثر إستراتيجية ومبادرة فى توظيف الناس واختيارهم. عندما تفكر فى الأمور المأجلة، ويكون لديك الكثير من الالتزامات، فإنه يكون من السهل أن تضع الناس الذين يبدو أن لديهم حلولاً للمشاكل فى مناصب كبرى. ولا يقوم هذا التوجه على الفحص العميق لخلفيات هؤلاء الناس وأنماطهم، ولا على "التحرى الدقيق" عنهم، ولا على الحرص فى وضع المعايير التى ينبغى الوفاء بها فى أداء أدوار أو تكليفات معينة. أنا مقتنع أنه عندما يتم توظيف الناس واختيارهم على أساس إستراتيجى - أى من خلال التفكير طويل المدى والمبادرة، وليس بسبب ضغوط اللحظة - فإن هذا يحقق نتائج رائمة على المدى البعيد. ذات مرة قال شخص: "إن ما نرغب فيه بقوة نؤمن به بسهولة". عليك فعلاً أن تفحص بعمق شخصية من تعينهم للعمل معك وكفاءتهم؛ لأن أوجه القصور لديهم ستظهر على المدى البعيد - سواء فى استقامة شخصياتهم أو كفاءتهم. وأنا على يقين من أنه رغم ضرورة حيوية التدريب والتطوير، فإن الحرص فى التوظيف والاختيار أكثر حيوية وأهمية.

لو اتبعت لك فرصة البدء من جديد كآب، فما الشيء الذى ستفعله بصورة مختلفة؟

إننى أتمنى كآب لو كنتُ قضيت وقتاً أطول فى التوصل الحريص لاتفاقيات رفيقة غير رسمية يفوز كل أطرافها مع كل ابن من أبنائى فى مختلف مراحل حياته. ونظراً لالتزاماتى فى العمل والسفر، فكثيراً ما تساهلت مع أبنائى، وأكثر من أسلوب الخسارة/ المكسب معهم بدلاً من أن أتحمل مسئولية بناء علاقة قوية معهم تكفى لوضع اتفاقيات كاملة صحيحة يفوز كل أطرافها بصورة أكثر استمرارية.

كيف ستغير التكنولوجيا من أداء العمل فى المستقبل؟

إننى أؤمن بمقولة: "عندما تتغير البنية التحتية، فإن كل شيء ينهار"، وأعتقد أن البنية التحتية التكنولوجية أساسية لكل شيء؛ لأنها ستسرع من وتيرة كل التوجهات الإيجابية والسلبية. وأنا على يقين من أن هذا السبب هو نفسه ما يجعل العنصر الإنسانى أكثر أهمية؛ فالتكنولوجيا

المتقدمة دون عقلية متطورة لا تحقق شيئاً، وكلما زاد أثر التكنولوجيا، زادت أهمية العنصر الإنسانى الذى يسيطر على التكنولوجيا، خاصة فى تطوير التزام تقاضى تجاه معايير استخدام تلك التكنولوجيا.

هل أدهشك الانتشار المالى لفكرة العادات السبع فى دول وثقافات أخرى، وبين الناس من الجنسين فى مختلف الأعمار؟

نعم، ولا. نعم، بمعنى أنتى لم أكن أعتقد أن الفكرة ستصبح ظاهرة عالمية، وأن يضع كلمات ستصبح جزءاً من التاريخ الأمريكى. ولا، بمعنى أن خلاصة هذه الفكرة قد اختبرت على مدار أكثر من خمسة وعشرين عاماً، وكنت أعرف أنها ستحقق نجاحاً، وذلك أساساً لأنها تقوم على مبادئ ليست من اختراعى؛ لذلك ليس لى فضل فيها.

كيف تبدأ تدريباً للأطفال الصغار جداً على العادات السبع؟

أعتقد أنتى سأطبق القواعد الأساسية الثلاث التى وضعها "ألبرت شوينزر" لتربية الأطفال، وأولاًها: القدوة، وثانيها: القدوة، وثالثها: القدوة. ولكنى لن أذهب إلى ذلك المدى، بل سأقول: أولاً، القدوة. ثانياً، بناء علاقة مراعية وداعمة. ثالثاً، تدريس بعض الأفكار البسيطة الكامنة فى العادات السبع بلغة يفهمها الأطفال – أى مساعدتهم على اكتساب فهم أساس ومفردات العادات السبع، وتعليمهم كيفية التعامل مع خبراتهم من خلال المبادئ، والسماح لهم بمعرفة المبادئ والعادات المحددة التى تتجلى فى حياتهم.

يحتاج رئيسى فى العمل (زوجى، ابنتى، صديقى... إلخ) للعادات السبع فعلاً، فهم توصينى لأجعله يقرأ كتاب العادات السبع؟

لا يهتم الناس بقدر ما تعرفه حتى يمرضوا قدر اهتمامك بهم. أسس علاقة من الثقة والانفتاح تقوم على الشخصية القدوة ذات المصادقية ثم أوضح لمن تريد تحفيزه على العادات السبع كيف ساعدتك العادات السبع. أجعله يرى ما تحققه لك العادات السبع فى حياتك، ثم ادعه – فى الوقت المناسب – للمشاركة فى برنامج تدريبي، أو قدم له الكتاب كهدية، أو علمه بعض الأفكار الأساسية عندما تسنح الفرصة لذلك.

ما خلفيتك، وكيف أتقت كتاب العادات السبع؟

كان من المفهوم ضمناً أنتى سأسير على خطى والدى، وأدير شركة العائلة، ولكنى اكتشفت أنتى أستمع بالتدريس وتدريب القادة أكثر من إدارة الشركات. وقد أصبحت مهتماً للغاية ومشاركاً فى الجانب الإنسانى فى مؤسسات العمل عندما التحقت بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وبعد ذلك، عملت أستاذاً للإدارة بجامعة بريجهام يونج، وعملت كمستشار، وناصح، ومدرّب على مدار عدة سنوات. وأثناء ذلك الوقت زاد اهتمامى بتصميم برامج متكاملة لتطوير

الإدارة والقيادة حول مجموعة راتبة ومتوازنة من المبادئ.

وقد قادنى هذا فى نهاية المطاف إلى العادات السبع التى تطورت - أثناء تطبيقى لها فى المؤسسات - إلى فكرة القيادة القائمة على المبادئ. قررت أن أترك العمل بالجامعة وأتفرغ لتدريب التنفيذيين فى مختلف أنواع المؤسسات. وبعد عام من اتباعى لمنهج تعليمى متطور جيداً، جاءتى فكرة تأسيس شركة تمكّننى من نقل هذه المعرفة للناس عبر العالم.

ماذا تقول لمن يزعمون أن لديهم الوصفة الحقيقية للنجاح؟

أقول لهم شبتين: أولاً، إذا كان ما يقولونه قائماً على المبادئ أو القوانين الطبيعية، فإننى أريد أن أتعلم منهم. وثانياً، أقول إننا - أنا وهم - ربما نستخدم كلمات مختلفة لوصف المبادئ الأساسية نفسها أو القوانين الطبيعية.

هل أنت أصلع فعلاً أم تعلق رأسك حتى تتميز بالكفاءة؟

اسمعنى! بينما تنشفل أنت فى تجفيف شعر رأسك بمجفف الشعر، فإننى أكون مشغولاً فى خدمة عملاى. والحقيقة أننى سررت عندما سممت جملة: "الصلع جميل" لأول مرة!

تقياس الأثر

بعد عشرة أعوام من نشر كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، قيل الكثير وكتب الكثير عن هذه العادات وعن كيفية مساعدتها الناس حتى يصبحوا أكثر كفاءة. أما في الكتاب الذي بين يديك، فإننا قد راجعنا - فعلاً - آلاف الخطابات التي وصلتنا عبر الأعوام من أناس عبر أنحاء العالم الذين كتبوا لنا ليعبروا عن تقديرهم للأثر الذي تركته العادات السبع على حياتهم.

وهذه القصص تلمب دوراً مساعداً وقوياً جداً في بحث وفهم أثر العادات السبع، ومع ذلك فلا يزال هناك الكثير مما يقال بخصوص البحث العلمي - أو البيانات العملية. وتتضمن العمارة الكاملة والتقييم لقوة العادات السبع المعلومات الصلبة والنقص - نعم. لذلك، بالإضافة إلى هذه القصص التي جمدناها من آلاف الخطابات واللقاءات، قامت شركة فرانكلين كوفي بسنوات من البحوث للقياس العامي لأثر العادات السبع على أداء الأفراد والمؤسسات والنتائج المالية، أو المائد على الاستثمار.

وقد أوضح هذا البحث في المعلومات انصلية أن هناك أثراً إحصائياً مهماً وإيجابياً على كل الفئات الثلاث بعد أن يحدث التدريب على العادات السبع. بالنسبة للفرد، يكون التأثير كبيراً على سلوكيات مثل قبول الفرد لمسئولته عن أفعاله، وخلق المزيد من التوازن في كل جوانب حياته، وزيادة المتابعة مع جماعات العمل، والوازنة بين الحاجة للتركيز على نتائج العمل مع مخاوف الفرد واحتياجاته، والبحث من خلال مردود الآخرين على طرق التحسين. ويتضح التأثير الكبير بالنسبة للمؤسسات في المائد على الاستثمار. وتوضح البحوث أن التدريب على العادات السبع يؤدي إلى توفيرات مالية مهمة من خلال تقليل معدل دوران العمالة، وزيادة التوفير في وقت العمل والإنتاجية. وخلاصة القول هو أن التدريب على العادات السبع يحقق مردوداً يبادل أضعاف الاستثمار المبذول فيه.

وإذا كنت مهتماً بمعلومة إحصائية محددة، أو بكيفية قياس أثر التدريب على الأداء في مؤسستك، فنر موقعنا الإلكتروني: www.franklincovey.com، أو اتصل بمركز فرانكلين كوفي للبحوث والتقييم على هاتف رقم: ٧٧١٦ - ٢٢١ - ٨٠٠ - ١، داخلي ٦٤٠٩٣.

نبذة عن شركة فرانكلين كوفى

شركة فرانكلين كوفى مؤسسة دولية يبلغ عدد أفرادها ٤٥٠٠ فرد، وتتمثل رسالتها فى تحفيز التفكير الإيجابى من خلال توظيف قوة المبادئ المبرهنة، بحيث يفعل الأفراد والشركات ما يمثل لهم أهمية أكبر. وتقوم رؤية الشركة على أن تصبح المؤسسة الأولى عالمياً فى مساعدة الناس على تحقيق الكفاءة على المستويين الشخصى والمؤسسى، والتأثير على حياة ملايين الناس سنوياً وتطويع الشركة إلى شركة قوية عظيمة - أى تكون نموذج قدوة لما نعلمه للناس.

ومن بين عملاء شركة فرانكلين كوفى ٨٢ شركة من بين أكبر مائة شركة أمريكية، وأكثر من ثلثي أكبر خمسمائة شركة فى الولايات المتحدة، بالإضافة إلى آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة، والهيئات الحكومية على المستوى المحلى، وعلى مستوى الولايات، وعلى مستوى الحكومة الاتحادية الأمريكية. وقد أقامت الشركة أيضاً شراكات رائدة مع المدن التى تريد أن تصبح مجتمعات مركزة على المبادئ، وتعمل الشركة حالياً على تدريب المدرسين والإداريين فى أكثر من ٢٥٠٠ منطقة تعليمية على العادات السبع، وتعمل أيضاً مع الجامعات على المستوى القومى، ومن خلال المبادرات على مستوى الولايات مع قادة التعليم فى سبع وعشرين ولاية أمريكية.

ويقوم أسلوب شركة فرانكلين كوفى على تدريب الناس على أن يملأوا أنفسهم بأنفسهم وأن يصبحوا مستقلين عنها - أى الشركة. وقد أضافت الشركة إلى مقولة "لاوتسو" الخالدة: "إذا قدمت لشخص سمكة، فقد تعلمه ليوم واحد، أما إن علمته الصيد فسوف تعلمه طوال عمره" مقولتها: "طور أساتذة للصيادين وستطور المجتمع بالكامل". ويتم تنفيذ عملية التقوية هذه من خلال برامج يتم تعليمها فى مؤسسات الشركة فى منطقة روكى ماونتينز بولاية يوتا، ومن خلال الخدمات الاستشارية المخصصة، والتدريب الشخصى، والتدريب المخصص فى مكان عمل الممثل، والتدريب التسهيلي للعمل، ومن خلال التسجيل المفتوح لورش العمل والمحاضرات التى تقدمها الشركة فى أكثر من أربعمائة مدينة فى أمريكا الشمالية وأربعين دولة عبر العالم.

وتقوم الشركة من خلال ١٩ ألف مسهل لتعليم العملاء حاصلين على ترخيص بممارسة تدريس منهج الشركة فى المؤسسات بتدريب حوالى ٧٥٠ ألف مشارك سنوياً. وأدوات تنفيذ البرنامج التدريبى - بما فيها مفكرة فرانكلين، ومجموعة متنوعة من الشرائط السمعية والمرئية، والكتب وبرامج الحاسوب - تمكن عملاءنا من الحفاظ على الأفكار والمهارات التى يقدمها التدريب والاستفادة العملية منها. وهذه الأدوات وغيرها من المنتجات التى حرصت الشركة على انتقاها واعتمادها متاحة فى أكثر من ١٣٠ فرعاً من فروع الشركة فى أمريكا الشمالية وعدد من الدول الأخرى.

ومنتجات الشركة وموادها التعليمية متوافرة الآن بالتتبع وثلثين لغة، ويستخدم منتجات

مفكرة فرانكلين كوفي أكثر من خمسة عشر مليون شخص عبر العالم. ويوجد للشركة أكثر من خمسة عشر مليون نسخة من الكتب في الأسواق، بالإضافة إلى مليون ونصف المليون نسخة تباع سنوياً.

ولمزيد من المعلومات عن فروع شركة فرانكلين كوفي أو مكتبها الدولي القريب منك، أو إذا أردت قائمة مجانية بمنتجات الشركة وبرامجها، فاتصل أو اكتب للعنوان التالي:

FRANKLIN COVEY CO.
2200 WEST PARKWAY BOULEVARD
SALT LAKE CITY, UTAH 84119-2331 USA
TOLL FREE: 800-976-1492
FAX: 801-496-4252
INTERNATIONAL CALLS: 801-975-1776
WEB SITE: <http://www.franklincovey.com>

تقدم منتجات وبرامج شركة فرانكلين كوفي مجموعة متنوعة من المراجع للأفراد، والعائلات، والشركات، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات التعليمية. ومن هذه المنتجات والبرامج:

البرامج	
مفكرة فرانكلين	Franklin Planner
المفكرة الجامعية	Collegiate Planner
أجندات المدرسة المهمة	Premier School Agendas
برنامج مفكرة فرانكلين	Franklin Planner software
مفكرات بالمشابطة	Palm™ connected organizers
مدرب العادات السبع	7 Habits Coach
تذكيرات مَحَبَّة	Loving Reminders
دليل أسلوب فرانكلين كوفي	Franklin Covey Style Guide
مجلة الأولويات	Priorities Magazine
برمجيات موجهة لإدارة المشاريع	On Target Project Management software
الشرائط السمعية للعادات السبع	7 Habits audiotapes
الالتزام بالشرائط السمعية للعادات السبع	Living the 7 Habits audiotapes
الشرائط السمعية للقيادة المرتكزة على المبادئ	Principle-Centered Leadership audiotapes
الشرائط السمعية لإدارة الأولويات	First Things First audiotapes
الشرائط السمعية للأسر الأكثر فاعلية	The 7 Habits of Highly Effective Families audiotapes

How to Write a Family Mission State ment audiotapes	الشرائط السمعية لكيفية كتابة جملة الرسالة العائلية
The Power Principle audiotapes	الشرائط السمعية لقوة المبدأ
7 Habits Journal	مجلة العادات السبع
Family Journal	مجلة العائلة
7 Habits Teen Journal	مجلة العادات السبع للمراهقين
Family and Teen workbooks	كتب العمل للمراهقين والعائلات
Managing Personal Change audio tapes	الشرائط السمعية لإدارة التغيير الشخصي
7 Habits Effectiveness Profile	منظور كفاءة العادات السبع
Franklin Covey Leadership Library video workshops	ورش عمل فيديو لمكتبة فرانكلين كوفي للقيادة
7 Habits poster series	سلسلة ملصق العادات السبع
الكتب	
<i>The 7 Habits of Highly Effective People</i>	العادات السبع للناس الأكثر فعالية
<i>Principle-Centered Leadership</i>	القيادة المركزة على المبادئ
<i>First Things First</i>	إدارة الأولويات
<i>Daily Reflections for Highly Effective People</i>	التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية
<i>First Things First Every Day</i>	إدارة الأولويات كل يوم
<i>The Breakthrough Factor</i>	عامل الكشف الكبير
<i>To Do... Doing... Done! A Creative Approach to Managing Projects and Effectively Finishing What Matters Most</i>	يفعل.. فعل.. فعل! أسلوب إبداعى لإدارة المشروعات، والإنجاز الكفء للأشياء المهمة
<i>The Power Principle</i>	مبدأ القوة
<i>The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management</i>	القوانين الطبيعية المشرة للإدارة الناجحة للوقت والحياة
<i>The 7 Habits of Highly Effective Families</i>	العادات السبع للأسر الأكثر فعالية
<i>The 7 Habits of Highly Effective Teens</i>	العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية
<i>The Nature of Leadership</i>	طبيعة القيادة
<i>Quotes and Quips</i>	أقوال ونوادير

المنتجات

Leadership Week	أسبوع القيادة
The 4 Roles of Leadership	الأدوار الأربعة للقيادة
The 7 Habits of Highly Effective People	العادات السبع للناس الأكثر فعالية
What Matters Most Time Management	أهم شيء في إدارة الوقت
The Power Principle	مبدأ القوة
Planning for Results	التخطيط للنتائج
Presentation Advantage	ميزة العروض التقديمية
Writing Advantage	ميزة الكتابة
Building Trust	بناء الثقة
Getting to Synergy	التوصل للتعاون الإبداعي
Power of Understanding	قوة الفهم
Rethinking Stress	التفكير في التنبيه من منظور مختلف
Principle.Centered Community Projects	مشروعات مجتمعية موكزة على المبادئ

المؤلف في سطور

ستيفن آر. كوفى حُجة يحظى بالاحترام على مستوى العالم في مجال الإدارة، وخبير في العلاقات الأسرية، وأستاذ، ومستشار عدد من المؤسسات، ومؤسس مركز كوفى للقيادة سابقاً، ورئيس مجلس الإدارة المشارك لشركة فرانكلين كوفى. وقد كرس حياته لتعليم الحياة المرتكزة على المبادئ، والقيادة المرتكزة على المبادئ. و"كوفى" حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراة من جامعة بريجهام يونج، حيث عمل بها أستاذاً للسلوك المؤسسي وإدارة الأعمال، وعمل بها أيضاً مديراً لعلاقات الجامعة، ومساعداً لرئيس الجامعة. وقد عَلم كوفى على مدار ثلاثين عاماً ملايين الأفراد والعائلات وقادة الشركات، والتعليم، والحكومة القوة التحولية للمبادئ أو القوانين الطبيعية التي تحكم الكفاءة لدى الأفراد والمؤسسات.

ألف دكتور كوفى الكثير من الكتب الشهيرة منها: *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* - والذي تصدر قائمة أعلى الكتب مبيعاً على مدار أكثر من عشرة أعوام، وصنفه قراء مجلة الرئيس التنفيذي Chief Executive على أنه الكتاب الأكثر تأثيراً في القرن العشرين. وقد بيع من هذا الكتاب أكثر من اثني عشر مليون نسخة باقتين وثلاثين لغة، وهي سبعين دولة. وقد حقق كتابه: *القيادة المرتكزة على المبادئ، وإدارة الأولويات* أعلى مبيعات على مدار عشر سنوات. وحقق كتابه *العادات السبع للأسر الأكثر فعالية* أيضاً أعلى المبيعات ككتاب موجه للعائلات. ويستكشف دكتور كوفى في أحدث كتبه - *طبيعة القيادة* - مبادئ القيادة من خلال اللقاءات والمقابلات التي أجراها مع وسائل الإعلام.

ودكتور كوفى وغيره من المؤلفين والمحاضرين والمتحدثين في شركة فرانكلين كوفى كلهم مراجع في القيادة والكفاءة، وهم ضيوف دائمون على المحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية، والمجلات، والجرائد عبر العالم.

ومن بين أحدث ما حصل عليه دكتور كوفى من تقدير حصوله على قلادة كلية توماس مور كولدج، نظراً لخدماته المستمرة للإنسانية، وجائزة أفضل محاضر من مجموعة Toastmasters International، وجائزة أفضل رائد أعمال على المستوى القومي للعام من مؤسسة إرنست آند يونج آند إنك Ernst & Young and Inc، على قيادته في مبادرات الأعمال، بالإضافة إلى عدد من درجات الدكتوراة الفخرية. وقد صنفته مجلة تايم على أنه واحد من بين أكثر خمس وعشرين شخصية أمريكية تأثيراً.

ويميش ستيفن كوفى، وزوجته ساندرا، وعائلتهما في منطقة روكي ماونتينز بولاية يوتا.

العادات السبع

العادة الأولى: كن مبادراً

المبادرة تتجاوز مجرد البدء بالفعل؛ فهي تتضمن قبول مسئولية سلوكياتنا (في الماضي والحاضر والمستقبل) واتخاذ القرارات وفقاً للمبادئ والقيم، وليس بحسب الحالات المزاجية والظروف الخارجية. إن المبادرين أدوات مساعدة على التغيير، ويقررون ألا يكونوا ضحايا، ولا يتصرفون بدافع من رد الفعل، ولا يلقون باللوم على الآخرين. وهم يفعلون هذا من خلال تطويرهم وتوظيفهم لأربع مواهب إنسانية خاصة بالبشر دون غيرهم من المخلوقات، وهي: الوعي بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة – من خلال اتباع أسلوب التغيير من الدخول للخارج. إنهم عازمون على أن يكونوا القوة الإبداعية في حياتهم، وهذا أهم قرار قد يتخذه أي شخص.

العادة الثانية: ابدأ والفاية في ذهنك

كل شيء يوجد مرتين، حيث يوجد في ذهن شخص ما أولاً، ثم يتجسد في الواقع ثانياً. يشكل الأفراد والعائلات وفرق العمل والمؤسسات مستقبلهم من خلال خلقهم صورة ذهنية وهدفاً لأي مشروع. إنهم لا يتركبون حياتهم تمر يوماً بعد يوم دون أن يكون في أذهانهم هدف واضح، حيث يتصرفون ذهنياً ويلزمون أنفسهم بالمبادئ والقيم والعلاقات والأهداف الأهم بالنسبة لهم. وجملته الرسالة هي أعلى صور الإبداع العقلي التي يتوصل إليها أي شخص أو عائلة أو مؤسسة، وهي القرار الأساسي لأنها تحكم غيرها من القرارات الأخرى. إن أساس القيادة هو إيجاد ثقافة تقوم على رسالة و رؤية وقيم مشتركة.

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

إن ترتيب الأولويات هو الخلق الثاني أو التجسد للمادى لأي شيء، وهو ينظم وينفذ الخلق الذهني (هدفك، ورؤيتك، وأهدافك، وأولوياتك الأكثر أهمية). إن الأشياء الثانوية ليست لها الأولوية، والأولويات لا تأتي في المركز الثاني. يركز الأفراد والمؤسسات على الأشياء الأهم، سواء كانت هذه الأشياء عاجلة أم لا. وأهم شيء هو أن تعرض على أن تجعل الشيء المهم هو المهم دائماً.

العادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب

إن التفكير بأسلوب تحقيق المكسب لجميع الأفراد هو إطار عقلي وعاطفي يعمل على تحقيق المصلحة المتبادلة، ويقوم على الاحترام المتبادل في كل للتعاملات. إنه تفكير من منظور الوفرة – أي وجود "فطيرة" يزداد حجمها دائماً، ووفرة في القروش والثروة والموارد – وليس من منظور الندرة والتنافس العدائي. إنه ليس تفكيراً أنانياً (مكسب/ خسارة) وليس تفكيراً بعقلياً الضحايا (خسارة/ مكسب). في حياتنا المعاصرة وفي العمل يفكر الناس بأسلوب الاعتمادية المتبادلة – أي بعقلية "نحن"، وليس "أنا". ويشجع التفكير بعقلية مكسب / مكسب على حل الصراعات، ويساعد الأفراد على البحث عن حلول تفيد كل الأطراف. إنه مشاركة في المعلومات والقوة والتقدير والمكافآت.

العادة الخامسة: اسع من اجل الفهم أولاً، ثم اسع من اجل أن يفهمك الآخرون

عندما نستمع للآخرين بنية فهمهم وليس بنية الرد عليهم، فإننا نبدأ عملية للتواصل الحقيقي، وبناء العلاقات؛ لأن الآخرين عندما يشعرون بأننا قد فهمناهم يشعرون بأننا نؤكد لهم ونقدرهم، فنقل دفاعاتهم، وتصبح فرص التحدث بصرلحة والفهم أكثر سهولة وتلقائية. إن محاولة فهم الآخرين تحتاج لطيبة قلب، أما محاولة جعل الآخرين يفهمونا، فتحتاج لشجاعة، وتكمن الكفاءة في إحداث التوازن بين الأمرين.

العادة السادسة: التكاثف

يركز التكاثف على التوصل لبديل ثالث - ليس ما أريده أنا، وليس ما تريده أنت، بل شيء ثالث لفضل مما يريده كل منا. والتوصل لهذا البديل ينتج عن الاحترام المتبادل - عن فهم، بل والاحتراف بالخلافات لدى الطرف الآخر أثناء حل المشاكل، والاستفادة من الفرص المتاحة. تزدهر الفرق والعائلات التي تمارس التكاثف على مواضع القوة الفردية لأفرادها، بحيث يصبح لكل أكبر من مجموع أجزائه. ومثل هذه العلاقات والفرق لا تلجأ للعنادية الحمائية ($1 + 1 = 0.5$)، ولا يرضون بالتنازلات ($1 + 1 = 0.5$)، بل ولا يرضون بالتعاون للعادي ($1 + 1 = 2$): بل يتوصلون للتعاون الإبداعي ($1 + 1 = 2$ أو أكثر).

العادة السابعة: اشهد المتشار

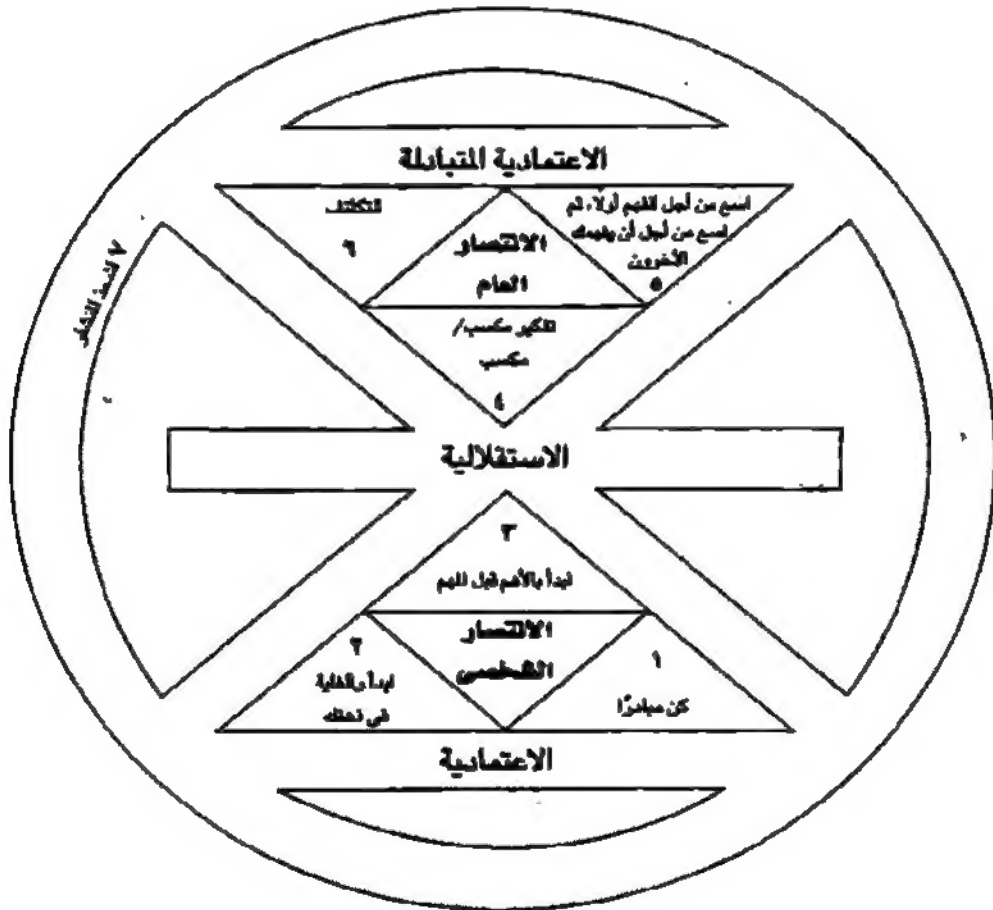
تركز عادة شحد المتشار على التجديد الدائم لأنفسنا في أربعة جوانب أساسية في الحياة هي: الجانب البدني، والجانب الاجتماعي أو الانفعالي، والجانب العقلي، والجانب الروحي. وهذه العادة تزيد من قدرتنا على أن نلتزم بالعادات الأخرى لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وبالنسبة للمؤسسات، فإن العادة السابعة تؤسس الرؤية، والتجديد، والتطوير المتواصل، وتحصن من الإجهاد والاضطراب، وتضع المؤسسة على مسار صاعد جديد للنمو، وبالنسبة للعائلة، فإن هذه العادة تزيد من فاعلية العائلة من خلال ممارسة أنشطة فردية وعائلية منتظمة مثل توسيع عادات تدعم روح التجديد في العائلة.

الرصيد المصرفي الانفعالي

الرصيد المصرفي الانفعالي هو صورة مجازية للتعبير عن مدى توافر الثقة في أية علاقة. والثقة في العلاقات بين الناس شيء أشبه برصيد مصرفي يضيف إليه الأفراد أو يسحبون منه. ثقة سلوكيات، مثل فهم الآخرين قبل جعلهم يفهمونا، والتخلي بالطيبة، وتقديم الوعود والالتزام بتنفيذها، وعدم اغتياب الشخص غير الموجود، كلها أمور تزيد من رصيد الثقة. أما القسوة، وعدم الالتزام بالوعد، واغتياب الأشخاص غير الموجودين فإنها تقلل رصيد الثقة في العلاقات أو قد تؤدي إلى نفاذه تماماً.

النموذج

النموذج هو نظرة الفرد للعالم، والتي ليس من الضروري أن تعكس الواقع. إنه خارطة، وليس الأرض التي تمتلكها هذه الخارطة. إنه العدسات التي نرى من خلالها كل شيء، والتي تتشكل بحسب التنشئة والتربية التي تلقيناها وخبراتنا المتراكمة، وقراراتنا.



LIVING THE HABITS

STEPHEN R.
COVEY

"مرة أخرى، يكتشف ستيفن كوفي طريقة للتأثير على حياة كل رجل وامرأة وطفل. يقدم هذا الكتاب قصصًا رائعة لأناس يقدمون لك لمحة عن حياتهم الرائعة".

- جاك كانفيلد -

المؤلف المشارك في سلسلة كتب شورية دجاج للحياة - التي تصدرت قائمة أكثر الكتب مبيعًا وفق جريدة نيويورك تايمز

"لقد من هذا الكتاب قلبى. إنه كتاب سيحيى ويساعد على ممارسة عدد من أهم الدروس التي نعيشها كبشر. إنه بالتأكيد رائعة أخرى تضاف إلى روائع كوفي".

- ريتشارد كارلسون -

مؤلف كتاب لا تلهم بصفات الأمور فكل الأمور صفات

"نوجهنا ستيفن كوفي ونلهمنا من خلال مجموعة من القصص الحقيقية بأن نعتاد أن نعيش حياتنا. وندير مؤسساتنا وفقًا للحقائق البسيطة اللازمة للنجاح في عالم سريع التغير".

- كين بلاشارد -

المؤلف المشارك لكتاب مدير المنيقة الواحدة

"إذا أردت السيطرة على حياتك، فسيطر على عاداتك. ستيفن كوفي هو المعلم والأستاذ المعاصر للعادات وكيفية معيشة حياة نموذجية. ويمكنك الآن أن تهل من الحكمة التي تحتويها قصص هذا الكتاب معًا سيؤدي إلى تحسين هائل في نمج حياتك".

- مارك هيكتور هاسن -

المؤلف المشارك في سلسلة شورية دجاج للحياة التي تصدرت قائمة أكثر الكتب مبيعًا وفق جريدة نيويورك تايمز

"لقد أثر ستيفن كوفي على حياة الكثيرين. وكتابه الذى بين يديك يمنعك الأمل ويثبت أن عادات كوفي السبع تستحق فعلًا أن نحبها".

- جون جراى -

مؤلف كتاب الرجال من المربع والنساء من الزهرة

"القصص الواردة في هذا الكتاب ستغير حياتك، سواء كنت قرأت كتاب العادات السبع أم لا".

- ٢٠٠٤ -

فرانكلين كوفي كتاب آخر من إصدارات شركة فرانكلين كوفي التي صدر عنها أيضًا كتب العادات السبع للناس الأكثر فعالية، القيادة المركزة على المبادئ، إدارة الأولويات، التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية، العادات السبع للمراقبين الأكثر فعالية، نجاحات عظيمة يومية.